

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE PROYECTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENCIA DE  
TURISMO ENFOCADA EN EVENTOS ESPECIALES (ATEE)

LOANA ROSALES SEVILLA

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Octubre, 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

MAP Sara Fonseca B.  
PROFESOR TUTOR

---

Oswaldo Martínez Gómez  
LECTOR No.1

---

Juan Carlos Cordero Arango  
LECTOR No.2

Loana Rosales Sevilla  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Juan José que me animó día a día para concluir este proyecto  
de crecimiento.

A mis padres Noé y Urania por el apoyo constante en todos mis  
proyectos de mi vida y han sido mi inspiración.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero a Dios por el don de la vida, la capacidad de seguir creciendo y aprendiendo y por la familia tan maravillosa en que me permitió nacer y crecer.

A mi esposo, padres, hermanos y sobrinos por todo el apoyo y comprensión que me brindaron en este proceso.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vi
INDICE CUADROS	vii
INDICE DE ABREVIATURAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
PORTADA .....	1
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
INDICE .....	5
INDICE DE FIGURAS .....	7
INDICE DE CUADROS .....	8
INDICE DE ABREVIACIONES .....	9
RESUMEN EJECUTIVO .....	10
1. INTRODUCCION .....	12
1.1. Antecedentes .....	12
1.2. Problemática .....	15
1.3. Justificación del Problema .....	16
1.4. Objetivo General .....	17
1.5. Objetivos Específicos .....	17
2. MARCO TEORICO .....	19
2.1 . Marco Institucional .....	19
2.2. Teoría de Administración de Proyectos .....	28
2.3. Otra Teoría Propia del Tema de Interés .....	38
3. MARCO METODOLOGICO .....	43
3.1. Fuentes de Información .....	43
3.2. Métodos de Investigación .....	46
3.3. Herramientas .....	50
3.4. Supuestos y Restricciones .....	51
3.5. Entregables .....	53
4. DESARROLLO .....	55
4.1. Plan de Gestión del Alcance .....	55
4.2. Gestión de tiempo .....	70
4.3. Gestión de Costos .....	76
4.4. Plan de Calidad .....	83
4.5. Plan de Recursos Humanos .....	98
4.6. Plan de Comunicación .....	103
4.7. Gestión de Adquisiciones .....	109
5. CONCLUSIONES .....	119

6. RECOMENDACIONES .....	121
7. BIBLIOGRAFIA .....	122
8. ANEXOS .....	124
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO .....	124
Anexo 2: EDT .....	128
Anexo 3: CRONOGRAMA .....	132
Anexo 4: GUIA DE DETALLES Y SERVICIOS .....	133

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa de la ATEE propuesta .....	27
Figura 2 Niveles típicos de costos y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.....	33
Figura 3 Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto.....	34
Figura 4 Procesos de la Administración de Proyectos .....	35
Figura 5 Estructura de Desglose de Trabajo.....	60
Figura 6 Plantilla para verificación y validación del alcance .....	68
Figura 7 Plantilla para solicitud de cambios .....	69
Figura 8 Diagrama de Gantt, escenario 1. ....	74
Figura 9 Diagrama de Gantt, escenario 2. ....	75
Figura 10 Costeo de cada actividad.....	83
Figura 11 Plantilla de Cotización.....	89
Figura 12 Plantilla y ejemplo de Cotización de Servicios Turísticos .....	94
Figura 13 Plantilla de Evaluación de Servicios.....	98
Figura 14 Evaluación de Proveedores .....	118

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas .....	44
Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas.....	48
Cuadro 3 Herramientas Utilizadas .....	50
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones .....	51
Cuadro 5 Entregables .....	53
Cuadro 6 Diccionario de la EDT: Alcance del Proyecto.....	61
Cuadro 7 Diccionario de la EDT: Gestión del Tiempo .....	62
Cuadro 8 Diccionario de la EDT: Plan de Costos.....	63
Cuadro 9 Diccionario de la EDT: Plan de Calidad.....	63
Cuadro 10 Diccionario de la EDT: Plan de Recursos Humanos .....	64
Cuadro 11 Diccionario de la EDT: Plan de Comunicación .....	65
Cuadro 12 Diccionario de la EDT: Plan de Adquisiciones .....	66
Cuadro 13 Detalle de las Actividades del Proyecto, escenario 1.....	71
Cuadro 14 Detalle de las Actividades del Proyecto, escenario 2.....	72
Cuadro 15 Guía para el establecimiento de procesos.....	77
Cuadro 16 Estimación de Costo.....	79
Cuadro 17 Presupuesto .....	80
Cuadro 18 Perfil de los Miembros del Proyecto .....	99
Cuadro 19 Responsabilidad de los Miembros del Proyecto .....	100
Cuadro 20 Categoría de Proveedores y Criterios de Selección .....	111



## INDICE DE ABREVIACIONES

ACOT	Asociación Costarricense de Operadores de Turismo
AOBECO	Asociación de Organizadores de Bodas, Eventos y Afines de Costa Rica
AP	Administración de Proyectos
APA	Siglas en Inglés de Asociación Americana de Psicología
ATEE	Agencia de Turismo de Eventos Especiales
AyA	Acueductos y Alcantarillados
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CNFyL	Compañía Nacional de Fuerza y Luz
CST	Certificación para la Sostenibilidad Turística
DP	Director de Proyecto
EDT	Estructura de Desglose del Trabajo
FFP	Siglas en Inglés para Precio Fijo Cerrado
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
OMT	Organización Mundial del Turismo
UIOOT	Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo
PGP	Plan de Gestión de Proyecto
PMI	Siglas en inglés del Project Management Institute

## RESUMEN EJECUTIVO

La práctica de movilizarse de un lugar a otro, podría decirse que data desde los orígenes del hombre; sin embargo, es hasta el año 1300 que se registra la primera referencia escrita del término “tour” proveniente del idioma francés. Esta práctica se acrecienta a principio del siglo XIX y luego de la Segunda Guerra Mundial y con el avance de la tecnología en los medios de transporte y la evolución de los medios de comunicación el auge del turismo es a nivel mundial. Involucra a tantas personas y países que es necesaria la creación del Organismo Mundial del Turismo y en 1991 se define el término “turismo”. Costa Rica también se vio beneficiada promoviendo la creación de leyes y prácticas que favorecieron su desarrollo. Se creó el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) como ente regulador, La Ley de Agencias de Viajes y la Ley de Incentivos para las empresas turísticas.

Según la OMT en el 2014 se movilizó 1,133 millones de turistas internaciones, generando 1,5 billones de dólares en ingresos por exportación y prevé para el 2015, un incremento de hasta el 5% en relación a lo experimentado en el 2014.

Según los datos del ICT, en el 2014 ingresaron al país 2,526,817 turistas, representando un aumento del 4.1% en relación al año anterior y para el primer semestre del 2015 se reveló un aumento del 1,7% en relación al mismo período del 2014. La entrada de turistas a Costa Rica en el 2014 representó un ingreso de \$2.636 millones en divisas para el país, significando un 8,3% más en relación con el ingreso en dólares que se dio en el 2013, de acuerdo con el Departamento de Estadística Macroeconómica del Banco Central de Costa Rica.

El turismo en Costa Rica se fortaleció con el interés por la ecología y se diversificó en los últimos años por el interés de participar en congresos internacionales. Precios accesibles en procedimientos médicos ha incentivado el interés de muchos extranjeros de venir a Costa Rica a realizarlos. Sin embargo, a pesar de que Costa Rica es un destino para lunas de miel, el turismo de eventos especiales como bodas y otros eventos sociales, ha tenido un desarrollo muy lento.

Se justificó este proyecto porque hasta la fecha el ICT no registra una agencia de viajes con declaratoria turística especializada en eventos especiales y se consideró una oportunidad de negocio, formando parte de la industria turística, cumpliendo con características de calidad de clase internacional y bajo los procedimientos de la administración de proyectos y de sostenibilidad.

El objetivo principal de este proyecto fue: desarrollar un plan de proyecto para el establecimiento de una agencia de turismo especializada en la organización de eventos especiales con sede en San Antonio de Coronado. Los objetivos

específicos fueron: elaborar el plan de gestión del alcance del proyecto para identificar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la ATEE, plantear la gestión de tiempo para poder desarrollar y controlar el cronograma propuesto, plantear la gestión de costos del establecimiento de la ATEE para determinar los recursos económicos necesarios requeridos para su desarrollo e implementación, elaborar el plan de calidad para definir los requerimientos necesarios de calidad para estructurar los paquetes de servicios que se ofrecerán al público meta, elaborar el plan de recursos humanos estableciendo los requerimientos y perfil para el proceso de selección y reclutamiento del personal con que contará la ATEE, generar el plan de comunicación para establecer la adecuada comunicación entre los miembros del proyecto, proveedores y clientes y desarrollar la gestión de adquisiciones, enfocada en los proveedores de bienes y servicios a contratar para cada evento, para poder elaborar paquetes básicos que se ofrecerán al público meta.

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizaron fuentes primarias y secundarias tanto entrevistas como documentación propia de la administración de proyectos, la actividad de turismo y las prácticas sostenibles a nivel mundial y local. Y como métodos de investigación se usaron los métodos de investigación de campo, investigación documental y la investigación mixta.

Como herramientas para cumplir con cada objetivo se propuso usar entre otras, entrevistas, aprovechar el juicio de expertos, análisis de documentos, técnicas grupales, herramientas de programación, relaciones históricas, análisis, inspecciones, entre otras.

Mediante los planes de gestión del alcance y tiempo se estableció que el plan del proyecto puede desarrollarse en 60 días por medio de 33 tareas básicas. En la gestión de costos se logró asignar los recursos necesarios para las diferentes tareas, utilizando el presupuesto de USD\$5.000.00, que estableció el patrocinador.

La gestión de calidad enfatizó la importancia del producto final como principal factor para que la ATEE sea considerada una agencia de prestigio y de interés para los clientes potenciales.

Se establecieron los perfiles de los profesionales necesarios para el desarrollo del proyecto, la importancia de su constante capacitación y la necesidad de establecer medios de comunicación claros y directos de comunicación entre los miembros del equipo y los involucrados externos como con los proveedores.

La gestión de adquisiciones permitió definir los criterios de los proveedores de bienes y servicios necesarios para los programas que se desean ofrecer como producto final al cliente meta. La importancia de mantener estrechas relaciones comerciales con los mismos que permitan la elaboración de contratos definidos.

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes**

Desde sus orígenes, el hombre se ha desplazado de un lugar a otro; sin embargo, la primera referencia escrita del término “tour” se registra en Inglaterra alrededor de 1300. El término es un préstamo del idioma francés, cuya etimología original era: “retorno”, lo cual nos remite a la idea de volver, o en el sentido del turista, el viaje “circular”, donde se adoptó la expresión históricamente basada en el “Grand tour” que los jóvenes nobles efectuaban como parte de su educación.

La palabra tour, aún en acepciones que no se refieren al turismo en sí, también contiene esta idea de retorno, por ejemplo el tour de France, o la “vuelta ciclística a Francia”, es decir: el concepto de un recorrido con características de un circuito o viaje circular con salida y regreso al punto de origen.

De este vocablo original se derivó primero “tourer” y luego “tourist” que fue adoptado al castellano como turista: quien viaja a otro lugar distinto al de su domicilio, pernocta y después regresa.

Esta práctica de movilizarse de un lugar a otro se acrecienta con los años y en 1934 se crea la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), pasando en 1970 a constituirse en la Organización Mundial del Turismo.

Luego de la Segunda Guerra Mundial y de un período de paralización, el turismo tiene un resurgimiento impactante gracias al nuevo orden mundial y a la estabilidad económica que poco a poco se va dando.

Se crean grandes aviones, buques y locomotoras que permiten la movilidad de personas a mayor escala y con la evolución de los medios de comunicación, las

personas empiezan a enterarse e interesarse por destinos lejanos y se atreven a descubrirlos. Así entonces, el crecimiento del turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo, la gestión de las innovaciones y las tecnologías.

El transporte acuático que puede ser marítimo, fluvial o lacustre, tiene actualmente un gran impacto por medio de los grandes cruceros que son ciudades flotantes que permiten desplazarse hasta nuevos destinos disfrutando de muchas facilidades durante el recorrido.

Los avances a nivel de transporte aéreo han permitido el desplazamiento de forma rápida a destinos lejanos.

Es entonces en 1991 que la OMT define turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

En la actualidad el turismo mundial ha tenido un incremento constante y representa una de las principales fuentes de ingresos de gran cantidad de países. Según la OMT en el 2014 se movilizó 1,133 millones de turistas internacionales, generando 1,5 billones de dólares en ingresos por exportación y prevé para el 2015, un incremento de entre el 3% y el 5% en relación a lo experimentado en el 2014.

En Costa Rica es a principios del Siglo XX cuando inició el interés por el negocio del turismo y viendo la necesidad de contar con infraestructura apropiada, el Congreso Constituyente de la República de Costa Rica promulgó la ley número 34

que facilitó la construcción del Gran Hotel Costa Rica, considerado Patrimonio Histórico Nacional.

Esto da pie para que en junio de 1931 se creara la primera normativa sobre regulación turística y con ella la Primera Junta Nacional de Turismo.

Costa Rica empieza a sobresalir entre los países de la región y aumenta el interés de los extranjeros por visitarla por lo que a finales de los años 40, se consideró necesaria la creación de un ente con mayor autonomía y 1955, se crea el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) como entidad autónoma del Estado. Así mismo, en 1973 se crea la Ley No. 5339 Ley Reguladora de las Agencias de Viajes, la cual define una agencia de viajes como toda persona física o jurídica que se dedique de forma profesional a servir de intermediaria entre viajeros y prestadores de servicios turísticos.

A finales de los años 80, la Industria del Turismo crece en Costa Rica, con el interés por el turismo ecológico y en 1987, el Premio Nobel de la Paz otorgado al señor Oscar Arias siendo Presidente de la República contribuyó a que el mundo conociera sobre Costa Rica y así se impulsara el desarrollo del turismo.

Según los datos del ICT, en el 2014 ingresaron al país 2,526,817 turistas, representando un aumento del 4.1% en relación al año anterior y para el primer semestre del 2015 se reveló un aumento del 1,7% en relación al mismo período del 2014. La entrada de turistas a Costa Rica en el 2014 representó un ingreso de \$2.636 millones en divisas para el país, significando un 8,3% más en relación con el ingreso en dólares que se dio en el 2013, de acuerdo con el Departamento de Estadística Macroeconómica del Banco Central de Costa Rica.

Con la Ley 7472 del 20 de diciembre de 1994, denominada "Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor", en su artículo 70 inciso i, se derogaron los artículos de la Ley Reguladora de Agencias de Viajes, que establecían como requisito obligatorio el contar con un título-licencia, emitido por el ICT, para ejercer dicha actividad. Actualmente el ICT solo registra las agencias de viajes que han solicitado de forma voluntaria la declaratoria turística y es el Ministerio de Hacienda, quien registra cualquier otra empresa que igualmente ofrezca servicios pero sin la tutela del ICT.

Por otro lado, en el 2009 se crea la asociación de organizadores de eventos bajo un esquema de profesionales independientes, llamada Asociación de Organizadores de Bodas, Eventos y Afines de Costa Rica, AOBECO. Esta actualmente acoge a más de 100 asociados entre organizadores de bodas y eventos y prestadores de servicios como fotógrafos, tomadores de video y demás.

## **1.2. Problemática**

A pesar de que Costa Rica es un destino turístico famoso a nivel internacional y de que existen más de 100 agencias de viajes acreditadas por el ICT que ofrecen la organización de programas y servicios para conocer el país, no existe una agencia de viajes acreditada por el ICT cuyo enfoque específico sea la organización de eventos especiales en Costa Rica, integrando en forma paralela los elementos necesarios para el evento especial y los detalles propios de un viaje de turismo tales como hospedaje, traslados, excursiones, servicios de alimentación, visitas guiadas, entradas a parques nacionales y otros, que podrían ser del interés tanto de los organizadores como de los invitados, antes y después del evento.

Actualmente turistas, incluyendo reconocidas celebridades han venido a Costa Rica a efectuar su boda y grandes hoteles de cadenas o asesores especializados

en eventos especiales, coordinan todos los elementos necesarios para el evento; sin embargo, por su limitación como empresas de hospedaje o asesores en esta área, no coordinan otros servicios propios de un viaje de turismo. En la mayoría de las ocasiones los invitados que llegan unos días antes o se quedan después del evento, coordinan en la recepción de su hotel, alguna excursión cercanas o ha hecho contrataciones por medios electrónicos.

### **1.3. Justificación del Problema**

Se consideró una debilidad en la oferta, la inexistencia de agencias de turismo receptivo, especializadas en la organización de eventos especiales como bodas y otros.

Los beneficios de establecer esta Agencia de Turismo de Eventos Especiales (ATEE) es ofrecer a turistas extranjeros amantes de la naturaleza, un servicio combinado de manera que puedan celebrar en Costa Rica algún evento social como su boda, luna de miel, aniversario, cumpleaños, graduación y cualquier otro, a la vez disfrutar de los atractivos turísticos y de naturaleza que ofrece el país, todo organizado por profesionales debidamente graduados en su campo y con experiencia en la organización de programas turísticos y de desarrollo de proyectos, con capacidad de enlazar otros servicios necesarios para el evento.

El cliente contará con proveedores y servicios profesionales necesarios para la realización de su actividad como pueden ser flores, música, servicios de alimentos y bebidas, variedad de destinos como playa, montaña o ciudad, hotel o finca y cualquier otro detalle necesario.

El desarrollo de la agencia permitiría a otros gremios integrarse a la industria de turismo, ampliando así la oportunidad de trabajo.



Sería una agencia que contaría con el apoyo del gremio de turismo, sus asociaciones y entes reguladores como el ICT, lo cual le facilitaría la participación en ferias de mercadeo y bolsas de comercialización internacionales, brindándole al cliente directo mayor confianza y respaldo como empresa seria y agremiada.

Un aspecto importante a considerar es la oportunidad de establecer dentro del funcionar de la agencia, aspectos de responsabilidad social de manera que cada servicio contratado y ejecutado por la agencia, proveerá ayuda al destino en donde se realice, contribuyendo así con su gente, con su economía y con su medio ambiente, con una política y pensamiento de sostenibilidad. Así mismo, utilizar proveedores que cuenten con políticas de sostenibilidad de manera que se logre contar con turistas e invitados “verdes”.

#### **1.4. Objetivo General**

Desarrollar un plan de proyecto para el establecimiento de una agencia de turismo especializada en la organización de eventos especiales, con sede en San Antonio de Coronado.

#### **1.5. Objetivos Específicos**

1. Elaborar el plan de gestión del alcance del proyecto para identificar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la ATEE
2. Plantear la gestión de tiempo para poder desarrollar y controlar el cronograma propuesto.
3. Plantear la gestión de costos del establecimiento de la ATEE para determinar los recursos económicos necesarios requeridos para su desarrollo e implementación

4. Elaborar el plan de calidad para definir los requerimientos necesarios de calidad para estructurar los paquetes de servicios que se ofrecerán al público meta
5. Elaborar el plan de recursos humanos estableciendo los requerimientos y perfil para el proceso de selección y reclutamiento del personal con que contará la ATEE
6. Generar el plan de comunicación para establecer la adecuada comunicación entre los miembros del proyecto, proveedores y clientes.
7. Desarrollar la gestión de adquisiciones, enfocada en los proveedores de bienes y servicios a contratar para cada evento, para poder elaborar paquetes básicos que se ofrecerán al público meta

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. Marco Institucional**

Por tratarse de la propuesta para el establecimiento de una empresa nueva, el marco institucional o de referencia, se desarrollará sobre la industria de turismo y el eje económico nacional y mundial en que este nuevo proyecto se desenvolvería.

#### **2.1.1. Antecedentes de la Institución**

Gracias al impulso que recibe el turismo en 1928 con la creación de la ley número 34, del 22 de noviembre; mediante el contrato firmado el 3 de octubre de 1928, entre los dueños del Gran Hotel Costa Rica, constituyéndose el primer hotel de la capital; el Dr. Luis Paulino Jiménez Ortiz y Cleto González Víquez, Presidente de la República; se concede una serie de beneficios fiscales a los contratantes, a cambio de la construcción del mismo. Este proceso permite la construcción del primer centro de hospedaje en el país, impulsando la construcción de una industria que día con día ha ido desarrollándose.

La visión de captar turistas internacionales junto con la infraestructura necesaria, permite ir creando servicios complementarios que hacen de este país un destino atractivo.

Con el crecimiento de la industria del turismo y ante la necesidad de un desarrollo ordenado, en junio de 1931, se establece la primera normativa sobre regulación turística y con ella la Primera Junta Nacional de Turismo. Ya para entonces Costa Rica era considerada destino de interés, lo cual dio pie para que a finales de los años 40, se considerara necesaria la institución de un ente con autonomía en el tema. Así, el 29 de julio de 1955, mediante Decreto de Ley número 1917 de la

Asamblea Legislativa se crea el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) como entidad autónoma del Estado, publicado en La Gaceta del 9 de agosto de 1955. Visualizando el turismo como una fuente más de ingresos para el país, se establece que la principal finalidad del ICT es incrementar el turismo.

En 1973 se aprueba la Ley No. 5339 Ley Reguladora de las Agencias de Viajes, estipulando que una agencia de viajes es toda persona física o jurídica que se dedique de forma profesional a servir de intermediaria entre viajeros y prestadores de servicios turísticos. Esta ley promueve el crecimiento ordenado de Agencias de Viajes.

La labor que hace el país de incrementar el ingreso de turistas provoca una reacción positiva que además permite incentivar a los locales a desarrollar infraestructura por medio de planes de incentivos. Con esta base, se crea en julio de 1985 La Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico, que promete una serie de beneficios a aquellas empresas que desean desarrollarse en los siguientes campos:

- Servicio de hotelería
- Transporte aéreo de turistas, internacionales y nacional
- Transporte acuático de turistas
- Turismo receptivo de agencias de viajes que se dediquen exclusivamente a esta actividad
- Arrendamiento de vehículos a turistas extranjeros y nacionales

Entre los beneficios más importantes de esta ley estuvo la exoneración de impuestos para la importación y compra de los diferentes enseres necesarios para la operación de las empresas y otros como concesiones municipales y una mayor facilidad de recibir créditos bancarios. Este beneficio fue muy bien aprovechado.

A finales de los años 80, la industria del turismo en Costa Rica se desarrolla fuertemente, con el auge del turismo ecológico. El Premio Nobel de la Paz otorgado al señor Oscar Arias siendo Presidente de la República en 1987, también contribuyó al interés mundial sobre este pequeño país y despertó más el deseo de visitarlo, impulsando más el desarrollo del turismo.

Para los años 90, el turismo resulta ser uno de los principales sectores económicos del país y con un crecimiento constante que para 1995, llega a ser la primera fuente de divisas.

El turismo crece de forma tan acelerada que de 329 mil turistas reportados en 1988 ingresando a Costa Rica, en 1999 se contabiliza el ingreso de 1 millón de visitantes, casi el triple. Actualmente el ICT, registró para el año 2014, 2,526,817 turistas ingresando, considerándose un nuevo record y representando un aumento del 4.1% en relación al año anterior.

La entrada de turistas a Costa Rica en el 2014 representó un ingreso de \$2.636 millones en divisas para el país, significando un 8,3% más en relación con el ingreso en dólares que se dio en el 2013, de acuerdo con el Departamento de Estadística Macroeconómica del Banco Central de Costa Rica.

Para el 2015 se publicó el ingreso de más de 2,6 millones de turistas, representando \$2,882.4 millones al país. En este año, se lograron negociaciones importantes como concretar que 5 nuevas líneas aéreas lleguen a Costa Rica, lo que significa mayor espacio aéreo para traer extranjeros.

Se espera que el crecimiento del 5.5% se mantenga y el turismo continúe siendo un pilar económico importante para el país.

La importancia de esta industria y la proyección para los años futuros como un negocio rentable y exitoso, fortaleció a desarrollar este proyecto, considerando captar una parte de los extranjeros que desea viajar a Costa Rica, brindándosele la oportunidad de además realizar en el país un evento especial como su boda o alguna otra celebración importante.

Para la comprensión de este estudio se resaltan las siguientes definiciones de forma de turismo, según los conceptos establecidos por la OMT:

- Turismo emisor: lo realiza todo costarricense o residente que sale de Costa Rica que es su lugar de vivienda hacia otro país a disfrutar un tiempo realizando actividades personales o de otra índole.
- El turismo nacional o interno: incluye las actividades realizadas por todo costarricense a lo interno de Costa Rica, relacionadas con el concepto de turismo.
- El turismo receptivo: incluye todas las actividades que realiza toda persona con residencia en otro país, que viene a Costa Rica por diferentes motivos, disfrutando de los diferentes servicios que ofrece.

Así mismo, existe una gran variedad de motivos por lo que una persona realiza turismo:

- Turismo de descanso: sienta este uno de los primeros conceptos que se manejaron en la industria, incluye a toda persona que su motivo de viaje es descansar incluyendo algunas actividades de su placer pero sin caer en programas saturados. En Costa Rica, el fuerte tanto de extranjeros como de naciones es visitar las playas.
- Turismo ecológico: la razón principal del viaje es disfrutar de la ecología que ofrece el destino.

- Turismo de salud: principalmente incluye una atención médica o tratamiento en busca de mejorar la salud. Puede ser una cita médica, una cirugía, visita al dentista o un retiro para realizar yoga o tratamientos alternativos.
- Turismo de negocio: específicamente incluye realizar un acto comercial, estableciendo un vínculo que generará intereses económicos
- Turismo de aventura: ha crecido mucho en Costa Rica, pues los turistas ingresan principalmente a participar en tours como rápidos en los ríos, a realizar rappel por las cataratas, canopy, montañismo, parapente, buceo y otras actividades.

Sin haberse clasificado, el motivo de viajar a Costa Rica como destino para bodas y para luna de miel, ha ido creciendo y es un mercado que necesita de servicios profesionales y con experiencia que garanticen el éxito del evento.

Para la dirección de esta propuesta, el plan se enfoca en el turismo receptivo, y en la motivación de la realización de eventos especiales en Costa Rica, enfatizando que éste es el mercado que se desea captar para ofrecer los servicios de esta nueva ATEE.

Según encuestas realizadas por la Dirección de Planeamiento y Desarrollo del ICT, las principales razones de los turistas para visitar Costa Rica son:

- Vacaciones, ocio, recreo o placer
- Visita a familiares y amigos
- Educación y formación
- Salud y atención médica
- Otros motivos personales
- Negocios y motivos profesionales
- Reuniones de negocios y profesionales
- Ferias comerciales o exposiciones

Se rescata también que en el año 2000, el 90% de turistas que ingresaron a Costa Rica utilizaron los servicios de una agencia de viajes receptiva, pero que en la actualidad, gracias al avance de la tecnología y de plataformas existentes para comprar servicios por internet; en el 2014 se dice que el más del 50% de los extranjeros viajaron de forma independiente y organizaron su viaje.

Se menciona que todavía más del 20% de los turistas que desean venir a Costa Rica, utiliza los servicios de una agencia de viajes cuando desean recibir mayores bienes que hospedaje, algunos tours y cuando la complejidad de su viaje, les despierta la necesidad de contar con una asesoría completa, utilizando servicios no tradicionales para un fin específico, brindándoles tranquilidad y confianza.

La mayoría de agencias de viajes registradas por el ICT con declaratoria turística, tienen como objetivo principal ofrecer paquetes turísticos que permitan el disfrute de los recursos naturales, culturales y sociales que ofrece el país. No se cuenta en registro con una agencia de viajes cuyo enfoque esté en brindar el servicio de organizar eventos especiales. (Departamento de Gestión y Servicios Turísticos, ICT, 2015).

Sin ser parte de la industria turística, la actividad de organizar eventos sociales utiliza su infraestructura. Estos eventos se llevan a cabo en los salones de los hoteles, haciendo uso de los servicios de alimentos y bebidas que han logrado desarrollarse muy bien. Este oficio inicia usando los salones para las fiestas de graduación de los colegios, bodas para todos los gustos, actividades familiares y empresariales en fechas festivas como el Día de la Madre, del Padre, el Día del Niño, fiestas navideñas y de fin de año.



### 2.1.2. Misión y Visión

Los valores, la misión y la visión de esta nueva ATEE son los siguientes:

#### **Valores:**

##### Orden

- Para coordinar y enlazar cada necesidad del cliente, supliéndole de los proveedores adecuados hacia un evento único y memorable de principio a fin.

##### Compromiso

- Con los clientes y su confianza, ofreciéndoles un servicio personalizado tomando en cuenta sus preferencias y presupuesto.
- Con los proveedores, garantizándoles un contrato responsable de ganar-ganar.
- Con las comunidades sedes del evento y que se visitan, fomentando el uso de mano de obra local y retribuyéndoles por el apoyo y apertura.
- Con los recursos naturales y el planeta, disfrutando de las maravillas que ofrece, sin degradarlo ni poner en riesgo sus riquezas, fomentando el cuidado de ellos y su aprovechamiento sostenible.

##### Respeto y gentileza

- Por el ser humano y su idiosincrasia ya sea cliente, proveedor o colaborador, logrando crear lazos que traspasen culturas e idiomas.

##### Ecuanimidad

- Para poder reaccionar correctamente, de forma flexible y oportuna ante situaciones imprevistas; sin arriesgar el objetivo ni la calidad del evento.

## **Misión**

Diseñar y organizar eventos especiales para turistas que desean realizarlos en Costa Rica, ofreciéndoles todos los detalles del mismo y toda la logística de su viaje y de excursiones, contribuyendo a que disfruten de una experiencia inolvidable, como organizadores y para sus invitados.

## **Visión**

Ser una agencia de turismo receptivo especializada en eventos especiales creativa, acertada y de plena confianza para sus clientes, brindando un servicio personalizado y profesional, comprometida responsablemente con cada detalle bajo prácticas de desarrollo sostenible.

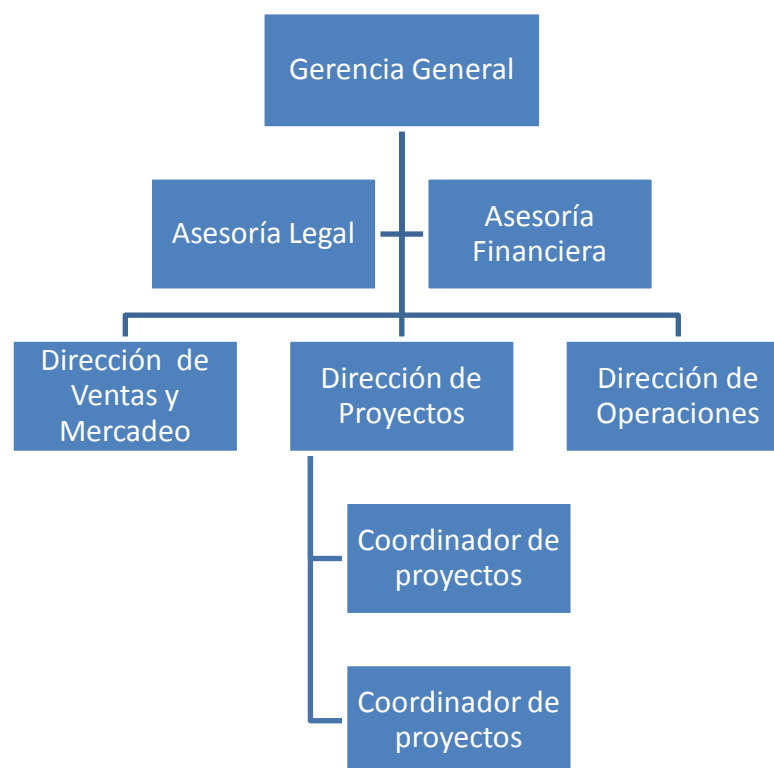
### **2.1.3. Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de la ATEE estaría compuesta de la siguiente forma:

- Gerente general que es el propietario/patrocinador de la empresa, cuenta con el equipo que conforma toda la agencia.
- Asesor legal por servicios profesionales externos, cuando sea necesario. Este puede ser un Bufete de Abogados que trabajan por contratos y con su propio equipo.
- Asesoría Financiera por servicios profesionales externos, que llevará toda la parte contable de la operación. Esta es una compañía externa que especializada en ofrecer asesoría financiera y contable.
- Director de ventas encargado de buscar clientes por todo medio posible y fortalecer los lazos con los proveedores. Este es un colaborador directo de la ATEE, que al inicio no contará con ningún otro colaborador de apoyo.

- Director de proyectos que recibe las solicitudes de los clientes y define con sus coordinadores de proyectos la forma en que se desarrollarán los eventos, tomando en cuenta todas las herramientas de la administración de proyectos y los servicios que se ofrecen en turismo. Contará al menos con 2 coordinadores de proyectos, cada uno manejando en forma independiente a sus clientes.
- Director de operaciones que realizará todas las gestiones de reservación de servicios, contratación y comunicación directa con los proveedores, de acuerdo a lo que cada coordinador de evento ha ido concretando con su cliente. Al inicio no contará con ningún otro colaborador de apoyo.

La Figura 1, muestra la estructura mencionada.



**Figura 1 Estructura Organizativa de la ATEE propuesta**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **2.1.4. Productos que Ofrece**

La ATEE como agencia de viajes especializada en eventos especiales ofrecerá la asesoría, el planeamiento, la coordinación y supervisión de todo evento especial que cualquier persona, desee realizar en Costa Rica. Incluyendo servicios básicos que se le ofrecen a un turista tales como hospedaje, transporte y excursiones; así mismo, el servicio completo de todo lo relacionado al evento.

Recomendación, selección, contratación y supervisión de proveedores, recomendación, coordinación y supervisión de todas las actividades programadas dentro del evento.

Finalmente, ofrecer a los organizadores e invitados, programas de actividades relacionadas con conocer el país, antes y después del evento coordinando todos los detalles de las mismas. El servicio puede ser contratado tanto por nacionales como por extranjeros.

## **2.2. Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1. Proyecto**

El objetivo de plantear esta oportunidad de negocio como un proyecto es aprender a aplicar las herramientas de la Administración de Proyectos con el fin de lograr un proceso ordenado durante toda la planificación y desarrollo de la misma y en cada producto que esta ofrece y llevará a cabo. “Así que es importante llevar los conceptos del terreno de las ideas al de las acciones”. Chamoun (2002).

Al director del proyecto de la ATEE, la aplicación de sus conocimientos, herramientas y técnicas de la administración de proyectos, le permitirá lograr su objetivo del establecimiento de la agencia, de una forma eficiente, facilitando que

la misma eventualmente, se destaque en el gremio como una agencia especializada.

Previo a profundizar en el desarrollo de esta propuesta, es necesario tener claro dos conceptos básicos. El primero, qué es considerado un proyecto, el segundo concepto es en qué consiste la Administración de Proyectos.

Como dice Chamoun (2002), un proyecto es un conjunto de esfuerzos que teniendo un comienzo y un fin, un tiempo delimitado y una duración cuantificable, está dirigido a generar un producto o servicio único. Único porque poseen características y funciones específicas que por las circunstancias y factores las hacen inigualables.

La naturaleza temporal de un proyecto implica que tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. (PMI, 2013, pág.3)

Para entender mejor porque esta propuesta de la creación de la ATEE se considera un proyecto, se repasa lo que indica el PMI (2013):

Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- *Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);*
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o

- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

En este caso en específico, el producto de este proyecto es una agencia que prestará servicios turísticos y asesoría en la organización de eventos especiales para turistas.

En resumen se pueden resaltar algunas características importantes y propias de un proyecto:

- Son realizados por personas
- Son restringidos por recursos limitados y específicos
- Son planificados, ejecutados y controlados en un tiempo determinado
- Producen un resultado único

### **2.2.2. Administración de Proyectos**

Lledó (2013), explica que con la definición de proyecto, se necesita aprender a administrar los mismos de forma exitosa, con una serie de herramientas y procesos que conlleven al cumplimiento máximo de los objetivos. De esta necesidad nace el concepto de la Administración o Dirección de Proyecto.

Según el PMI (2013), la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos que son:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control y
- Cierre.

Lledó (2013) hace hincapié en diferenciar la Administración de Proyectos con la Administración de Empresas, pues aunque tienen similitudes, no se pueden confundir. Y menciona que mientras el proceso de la administración de empresas está pensado como un sistema de gestión de una organización cuya duración es extensa y desconocida; la administración de proyectos se orienta fundamentalmente a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan la finalización del mismo.

Pero recalca un detalle muy interesante e importante; “tanto la administración de empresas como la administración de proyectos se nutren de la planificación, dirección de recursos humanos y materiales y de la ejecución y control de los planes para lograr los objetivos. Es por ello que el conocimiento de los procesos de administración general es un fundamento necesario, aunque no suficiente, para asegurar una administración exitosa de los proyectos”. (Lledó, 2013, p.3).

Esta aclaración que hace Lledó es muy importante para este proyecto, por las características funcionales que conlleva y el planteamiento de su desarrollo. Sin embargo, es importante resaltar que una vez establecida la ATEE, cada evento o programa que desarrolle, se puede manejar perfectamente bajo las herramientas de la Administración de Proyectos.

### 2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto

Nuevamente Lledó (2013) menciona la importancia de hacer la diferencia entre el ciclo de vida de un producto y el ciclo de vida de un proyecto, enfatizando como generalmente a lo largo de vida del ciclo del producto se dan distintos tipos de proyectos. En su lugar menciona de forma sencilla como el ciclo de vida de un proyecto se refiere a las diferentes fases del mismo, desde su principio a su fin.

El Project Management Institute (2013) define el ciclo de vida de un proyecto como la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Menciona que las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

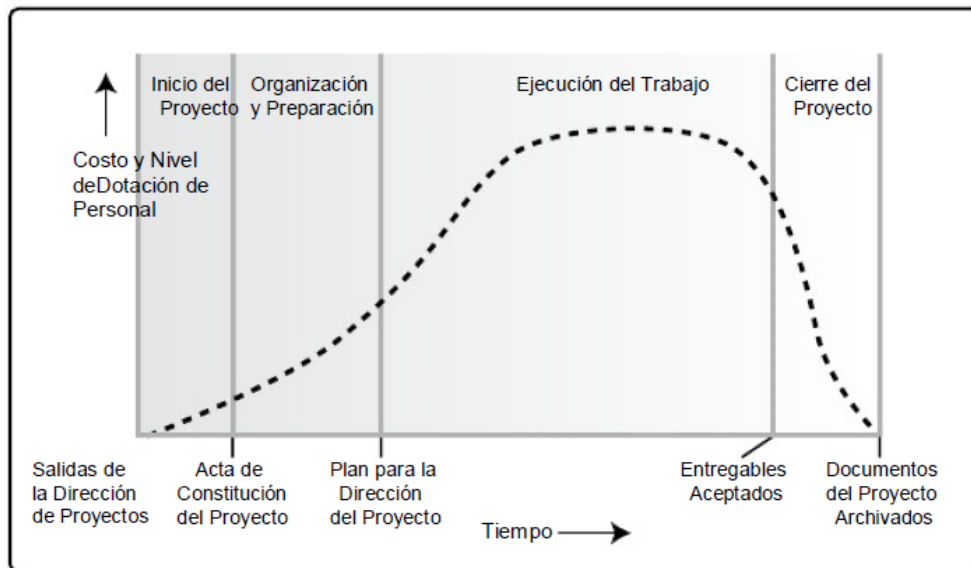
Se puede decir que todos los proyectos deben incluir las siguientes etapas durante el ciclo de vida, aunque es relevante mencionar que es el director de proyecto y su equipo quienes lo definen realmente. Por otro lado, no existe una receta exacta para definir el ciclo de vida de un proyecto.

La estructura genérica del ciclo de vida de todos los proyectos puede considerarse de esta manera según el PMI (2013):

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo y
- Cierre del proyecto

En la Figura 2 se visualiza el ciclo de vida de un proyecto, tomando en cuenta los niveles de costos y dotación de personal. Permite ver que al inicio del proyecto el costo y la dotación de personal son bajos, tiene un punto alto durante la ejecución del mismo y vuelve a bajar en la etapa final del proyecto.





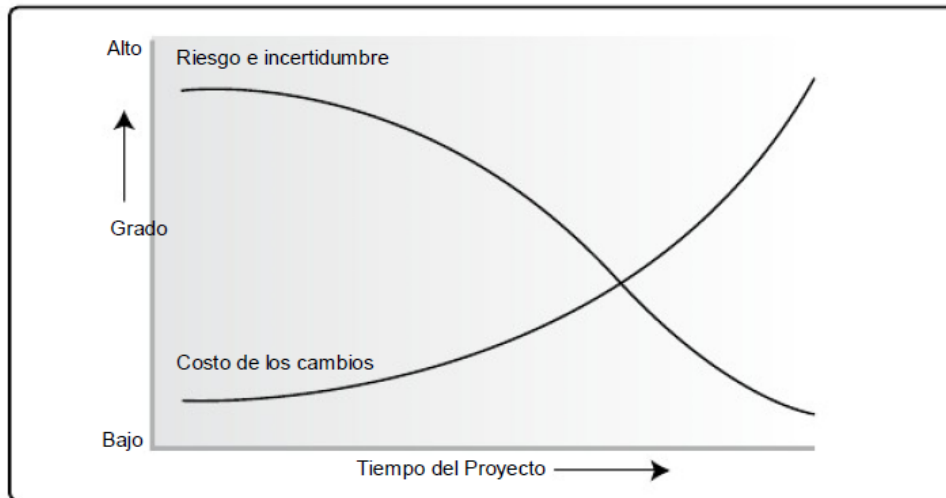
**Figura 2 Niveles típicos de costos y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto**

**Fuente: PMBOK, PMI, 2013**

La estructura genérica del ciclo de vida de un proyecto generalmente presenta las siguientes características:

- Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, van alcanzando su punto máximo conforme el proyecto avanza y luego caen al finalizarse
- La curva típica de costo y dotación de personal, puede variar dependiendo del proyecto
- Los riesgos y la incertidumbre son mayores en el inicio del proyecto y van disminuyendo durante la vida del proyecto, a medida que se van acogiendo decisiones y aceptando los entregables
- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión

En la siguiente figura se resalta como efectuar cambios suele aumentar de forma importante los costos, conforme el proyecto se acerca a su etapa final.



**Figura 3 Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto**

**Fuente: PMBOK, PMI 2013**

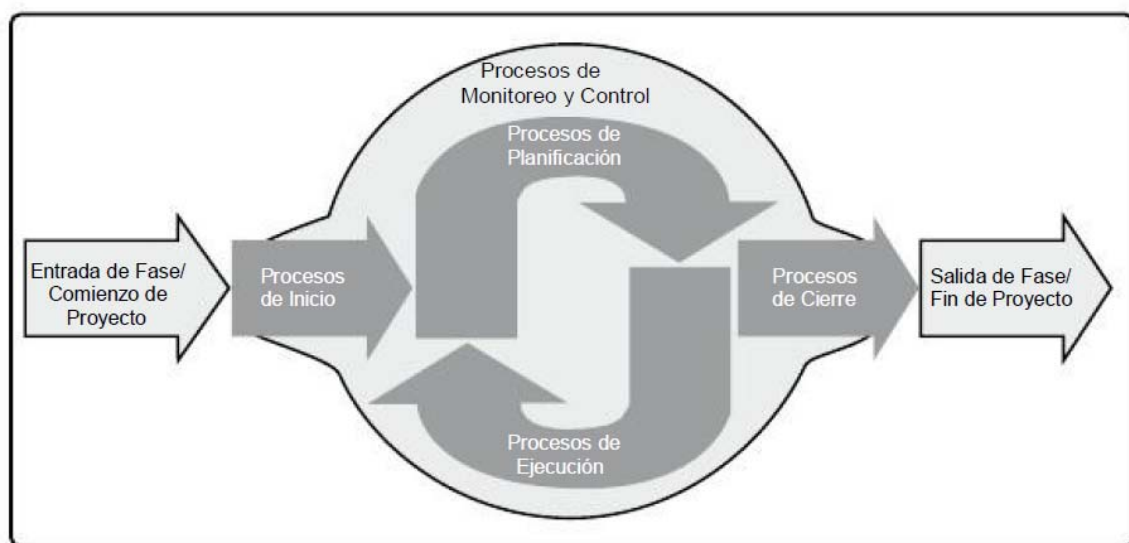
#### **2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos**

La guía del PMBOK integra en cinco categorías los procesos de la administración de proyectos conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

- **Procesos de Inicio.** Los realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase
- **Procesos de Planificación.** Necesarios para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del mismo
- **Procesos de Ejecución.** Realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo

- Procesos de Monitoreo y Control. Requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes
- Procesos de Cierre. Realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo

La siguiente figura muestra en resumen los procesos de la Administración de Proyectos.



**Figura 4 Procesos de la Administración de Proyectos**

**Fuente: PMBOK PMI 2013**

### **2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

Identificar y dominar las áreas del conocimiento de la administración de proyectos permite llevar a cabo cualquier proyecto de una forma ordenada y secuencial, sin dejar a un lado aspectos importantes hacia el cumplimiento de los objetivos del mismo. Cada área representa un grupo completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. PMI (2013)

Las áreas del conocimiento de la administración de proyectos son:

1. **Gestión de la Integración:** Incluye todos los procesos y las actividades que se necesitan para identificar, combinar, unificar y coordinar los procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. Esta gestión permite tener una visión integral de todo el proyecto. Lledó (2013)
2. **Gestión del Alcance:** incluye todos los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. PMI (2013). Es preciso enfatizar que ésta gestión debe ser lo más detallada posible, pues el documento que se tiene como salida luego de todo el proceso, será una herramienta que posiblemente se utilice con mucha regularidad durante toda la ejecución del mismo, abarcando tanto el proyecto como el producto
3. **Gestión del Tiempo:** incluye los procesos necesarios para tramitar de manera eficiente el cronograma del proyecto, estableciendo plazos y términos
4. **Gestión del Costo:** describe la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto, tomando en cuenta que por lo general los proyectos cuentan con un presupuesto establecido

5. Gestión de la Calidad: incluye los procesos y actividades de quien lo ejecuta que establece los requerimientos de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que al final el proyecto cumpla con las razones de su propósito. Esta gestión contribuye a prevenir errores y defectos, rehacer el trabajo ahorrando tiempo y dinero. Igualmente importante; su cumplimiento conlleva a un cliente satisfecho.
6. Gestión de los Recursos Humanos: las personas son las que hacen posible el éxito de un proyecto; de aquí la relevancia de liderarles correctamente. Esta gestión entonces incluye los procesos para organizar, gestionar y conducir al equipo del proyecto
7. Gestión de las Comunicaciones: incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Es decir es mandatorio que la comunicación sea la correcta en las dos vías
8. Gestión de los Riesgos: Esta es una gestión que integra al resto de las áreas e incluye los procesos necesarios para la planificación de esta gestión, pero además permite la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto
9. Gestión de las Adquisiciones: incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que son necesarios para el proyecto. Adquirir correctamente los insumos necesarios es una práctica que contribuye a disminuir los riesgos del mismo
10. Gestión de los Interesados: consiste en identificar, analizar y desarrollar relaciones con todas las personas, grupos u organizaciones relacionadas con el proyecto y que podrían afectar o ser afectadas por el mismo

## **2.3. Otra Teoría Propia del Tema de Interés**

### **2.3.1. Desarrollo Sostenible**

En la Misión y Visión de la propuesta, se menciona el interés de desarrollar este proyecto bajo normas de sostenibilidad de manera que durante la ejecución de cada evento se contemplen los aspectos necesarios al respecto. Y en este caso, cada evento es un proyecto por lo que es importante tener en cuenta el desarrollo sostenible a nivel de proyectos, pero también se destacarán los conceptos del desarrollo sostenible aplicados en Costa Rica para las empresas tour operadoras bajo la sombrilla del ICT.

Brundtland, (1987) define desarrollo sostenible como aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Y la Guía de Referencia GPM (2013) lo dice claro y conciso, “la sostenibilidad comienza con la dirección de proyectos”.

A nivel de la administración de proyectos se cuenta con la metodología PriSM, una guía de Proyectos que integran Métodos Sostenibles, incorporando herramientas y métodos para tener un balance entre los recursos finitos, la responsabilidad social y la entrega de un proyecto verde, pudiendo también reducir los impactos ambientales negativos.

Esta metodología incorpora, procesos de las siguientes normas; ISO 21500: Directrices para dirección y gestión de proyectos, ISO 14001: Sistema de gestión ambiental, ISO 26000: Responsabilidad Social, ISO 50001: Sistema de gestión de la energía y la ISO 9001: Sistema de gestión de calidad.

Por el tipo de proyectos que desarrollará la ATEE, algunos aspectos de la metodología PriSM no son relevantes para este tipo de negocio; sin embargo, es

necesario crear conciencia sobre como el simple acto de no manejar correctamente los desechos generados de un evento, podría causar un impacto negativo en el área en donde se desarrolló el mismo. Es por esta razón que tanto los patrocinadores y organizadores como otros involucrados del evento, deben ser conscientes sobre estos aspectos. Al contrario se desea que la comunidad en donde se desarrollen los mismos, tenga siempre un impacto positivo con cada evento como podría ser trabajo, contratando a sus pobladores para las diferentes necesidades; brindando capacitaciones sobre temas que les permitan mejorar sus servicios y porque no, donaciones o actividades de servicio social involucrando a los invitados del evento para que junto con los locales, puedan mejorar algún área común, un área de juego para los niños, un aula de la escuela y muchas otras actividades. Con estas prácticas se enfatiza también sobre la Responsabilidad Social que tendrá la ATEE.

Por otro lado el ICT creó en 1997 su propia norma de sostenibilidad llamada Certificación para la Sostenibilidad Turística, CST la cual es un guía voluntaria que llevan a cabo las empresas turísticas. Su objetivo es convertir el concepto de sostenibilidad en algo real, práctico y necesario de forma que se mejore la dinámica en la que se utilizan los recursos naturales y culturales que dispone el país y además incentive la participación activa de las comunidades locales. Todo con miras a reforzar la competitividad del sector empresarial. (CST 1997).

Actualmente el proceso de certificación CST, evalúa servicios de hospedaje, agencias operadoras y empresas de alquiler de vehículos y se encuentra actualizando la norma para una nueva edición.

A nivel de tour operadoras, categoría en la que se enmarcaría la ATEE; se analiza la forma en que la empresa se desempeña en cuatro ámbitos que son:

- Entorno físico biológico
- Gestión de servicio

- Cliente externo
- Entorno socioeconómico

A nivel mundial, esta norma de sostenibilidad turística es un ejemplo a seguir, la cual está siendo utilizada como guía de implementación en otros países.

De forma global y ya adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre del 2001; el Código Ético Mundial para el Turismo, aprobado en el 13º período de sesiones de la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo, enuncia los principios que deben guiar el desarrollo del turismo y que sirven de marco de referencia para los diferentes interesados en el sector. Se destaca entonces que el objetivo de este código es reducir al mínimo los efectos negativos del turismo sobre el medio ambiente y sobre el patrimonio cultural al tiempo que se aprovechan al máximo los beneficios del turismo en la promoción del desarrollo sostenible y el alivio de la pobreza, así como el entendimiento entre las naciones. Subraya la necesidad de promover un turismo responsable y sostenible que pueda ser beneficioso para todos los sectores de la sociedad. (OMT, 1999)

### **2.3.2. Agencias de Viajes**

Específicamente a nivel de agencias de viajes, en agosto de 1973 bajo la presidencia de Luis Alberto Monge Álvarez, se crea la Ley No. 5339 Ley Reguladora de las Agencias de Viajes, la cual estipula que es considerada una agencia de viajes, toda persona física o jurídica que se dedique de forma profesional a servir de intermediaria entre viajeros y prestadores de servicios turísticos.



Se estipulan entonces actividades propias de las agencias de viajes las siguientes:

- La reserva de plazas de viajeros en toda clase de medios de transporte, así como la mediación en la venta de los títulos para su utilización y el depósito, expedición y transferencia de equipajes relacionados con dichos títulos de transporte
- Las reservas de habitaciones y servicios en establecimientos hoteleros y similares
- La organización y realización de visitas a lugares turísticos así como de viajes y excursiones de carácter individual o colectivo, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "todo pagado"
- La recepción y asistencia de turistas en los viajes y excursiones expresados o durante su permanencia en el país y la prestación a los mismos de los servicios de intérpretes o acompañantes con fines turísticos
- La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras a objeto de prestar en su nombre cualquiera de los servicios enumerados
- La realización de todas aquellas otras actividades económicas-comerciales y de facilitación de servicios al usuario relacionados con los fines anteriores

Mediante el artículo 2 de esta ley se dicta que solamente podrán operar legalmente aquellas empresas que obtengan un título-licencia otorgado por el ICT como organismo competente y regulador de la actividad turística, habiendo la empresa cumplido con los requerimientos estipulados por el ICT. Sin embargo, el 20 de diciembre de 1994 mediante la Ley 7472 denominada "Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor", en su artículo 70 inciso i), se derogaron los artículos de la Ley Reguladora de Agencias de Viajes, que establecían como requisito obligatorio el contar con el título-licencia, emitido por el ICT, para ejercer dicha actividad.

A raíz de esta nueva disposición, cualquier persona física o jurídica puede realizar tareas propias de una agencia de viajes y de forma voluntaria se inscriben ante el ICT, para la declaración de su ejercicio como una empresa turística. Sin este procedimiento, son reguladas únicamente por su municipalidad, ministerio de salud y el Ministerio de Hacienda como una empresa de comercialización de servicios turísticos. Leyes y reglamentos vigentes hasta la fecha.

### **3. MARCO METODOLOGICO**

Para desarrollar este capítulo, es preciso mencionar que se utilizará lo establecido por la Norma APA, por sus siglas en Inglés American Psychologist Association, en español, Asociación Americana de Psicología, la cual ha desarrollado una serie de normas que regulan la presentación y uso de textos de otras fuentes, utilizados para el desarrollo de un trabajo determinado. Se puede decir que esta norma es por hoy, la más conocida y utilizada.

#### **3.1. Fuentes de Información**

Para Gallardo, las fuentes de información son los sitios o datos ya sean físicos, documentales o digitales en donde se encuentra la información necesaria para realizar la investigación, convertidas en instrumento de trabajo para investigadores y miembros del equipo del proyecto. (Citado en UCI, 2014)

##### **3.1.1. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias conocidas también como sujetos, son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información, especificándose con claridad cuál es la población o universo (pueden ser uno o varios) y la muestra (si se utilizara) de cada caso (Barrantes, 2012). Por obtenerse de primera fuente, no han sido modificadas tales como los datos obtenidos a través de una entrevista, una encuesta o de la observación de situaciones similares.

Para desarrollar este proyecto se recurrirá a entrevistas, reuniones y conversaciones con especialistas en el área tanto de turismo como de organización de eventos especiales.

### 3.1.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite según Eyssautier (citado por Álvarez, 2010).

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

**Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Elaborar el plan de gestión del proyecto para determinar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la Agencia de Turismo de Eventos Especiales (ATEE)	Entrevista al principal patrocinador y a los departamentos de servicio al cliente o gestiones de las entidades públicas involucradas	Manuales de procedimientos de las diferentes entidades públicas involucradas, sus normas y requisitos a completar Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMI 2013 Administración de Proyectos, Pablo Llegó, 2006
Plantear la gestión de tiempo para poder desarrollar y controlar el cronograma propuesto	Entrevistas a expertos y conversación con patrocinador	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMI 2013 Administración de Proyectos, Pablo Llegó, 2006

Plantear la gestión de costos del establecimiento de la ATEE para determinar los recursos económicos necesarios requeridos para su desarrollo e implementación	Conversación con el patrocinador	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMI 2013 Administración de Proyectos, Pablo Llegó, 2006
Elaborar el plan de calidad para definir los requerimientos necesarios de calidad para estructurar los paquetes de servicios que se ofrecerán al público meta	Observación de otros servicios similares en el mercado Opinión de expertos Entrevista al patrocinador Entrevista a analista de proyectos del ICT	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMI 2013 Administración de Proyectos, Pablo Llegó, 2006
Elaborar el plan de recursos humanos estableciendo los requerimientos y perfil para el proceso de selección y reclutamiento del personal con que contará la ATEE	Entrevistas y conversaciones con los interesados	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMI 2013 Administración de Proyectos, Pablo Llegó, 2006
Generar el plan de comunicación para establecer la adecuada comunicación entre los miembros del proyecto, proveedores y clientes	Entrevista y conversación con expertos y profesionales en el campo que brinden una guía de lo necesario para desarrollar	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMI 2013 Administración de Proyectos, Pablo Llegó, 2006

Desarrollar la gestión de adquisiciones, enfocada en los proveedores de bienes y servicios a contratar para cada evento, poder elaborar los paquetes que se ofrecerán al público meta	Entrevista a los diferentes proveedores	Lista de bienes y servicios a adquirir. Evaluación de clientes mediante redes sociales y servicios en línea. Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMI 2013, Administración de Proyectos, Pablo Llegó, 2006
---	---	--

**Fuente: Elaboración Propia**

### **3.2. Métodos de Investigación**

Analizando el material existente sobre los métodos de investigación se puede ver que existe gran cantidad de ellos. Para Cesar Augusto Bernal (2006) luego de haber analizado todos los métodos existentes, define el método de investigación como el conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o las técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. Y menciona entre otros, los siguientes métodos:

- Método inductivo
- Método deductivo
- Método inductivo-deductivo
- Método hipotético-deductivo
- Método analítico
- Método sintético
- Método analítico-sintético
- Método histórico-comparativo
- Métodos cualitativos y cuantitativos

Sin embargo, Jorge Ramírez Caro (2014) simplifica los métodos de investigación en 3 grupos que son:

- Investigación de campo
- Investigación documental
- Investigación combinada

Y menciona que estos métodos a su vez pueden llegar a ser:

- Exploratorios
- Descriptivos
- Correlacionales
- Explicativos.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizarán los siguientes métodos

### **3.2.1. Métodos de Investigación de Campo**

En este método, el actor debe integrarse en el contexto social, histórico y cultural, aplicando la observación, encuestas, entrevistas, un diario de campo, un cuaderno de notas, grabadora, cámaras fotográficas y video y demás herramientas que sirvan para recopilar la información pertinente. Ramírez (2014)

### **3.2.2. Método de Investigación Documental**

Se centra en el manejo de fuentes documentales como libros, revistas, diarios, cartas, contratos, manuscritos; fuentes iconográficas como películas, videos, diapositivas, microfilmes, radiografías, fotografías, mapas, pinturas, planos, dvds y fuentes fonográficas como discos, cintas y cds. Ramírez (2014).

### **3.2.3. Método de Investigación Combinada**

Combina procedimientos de la investigación de campo con los procedimientos propios de la investigación documental. En este caso, el actor utiliza fuentes documentales para informarse sobre el caso a investigar, pero además se integra

dentro del contexto en que se realiza la investigación para tener su propio criterio y constatar mejor si lo que encontró en los documentos consultados se aplica o no a la realidad en el campo. Ramírez (2014)

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas**

Objetivos	Métodos de investigación		
	Campo	Documental	Combinada
Elaborar el plan de gestión del proyecto para determinar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la Agencia de Turismo de Eventos Especiales (ATEE)	Por entrevistas y conversación con los encargados de las áreas de servicio al cliente y procesos	Revisión de manuales y requisitos establecidos	NA
Plantear la gestión de tiempo para poder desarrollar y controlar el cronograma propuesto	Entrevista y conversación con expertos	Revisión de libros y guías	NA
Plantear la gestión de costos del establecimiento de la ATEE para determinar los recursos económicos necesarios requeridos para su desarrollo e implementación	Conversación con el patrocinador	Revisión de libros y guías	NA



Elaborar el plan de calidad para definir los requerimientos necesarios de calidad para estructurar los paquetes de servicios que se ofrecerán al público meta	NA	Analizar documentación de promoción de servicios similares	Usar la información obtenida de las conversaciones con proveedores y sus manuales para crear los paquetes a ofrecer
Elaborar el plan de recursos humanos estableciendo los requerimientos y perfil para el proceso de selección y reclutamiento del personal con que contará la ATEE	NA	Revisión de documentos, de guías. Libros especializados	NA
Generar el plan de comunicación para establecer la adecuada comunicación entre los miembros del proyecto, proveedores y clientes	NA	Revisión de documentos, guías, herramientas, plataformas de servicios, junto con material de servicios similares	NA
Desarrollar la gestión de adquisiciones, enfocada en los proveedores de bienes y servicios a contratar para cada evento, poder elaborar los paquetes que se ofrecerán al público meta	Conversación con los proveedores	Revisión de manuales y procedimientos de cada proveedor, revisión de	NA

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.3. Herramientas

El PMI (2013) indica que las herramientas son algo tangible, como una plantilla o un programa de software o una técnica, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado y las propone para cada proceso de la Administración de Proyectos, pues con ella se procesan las entradas de cada uno para lograr las salidas del mismo.

En el cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

**Cuadro 3 Herramientas Utilizadas**

Objetivos	Herramientas
Elaborar el plan de gestión del proyecto para determinar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la Agencia de Turismo de Eventos Especiales (ATEE)	Entrevistas, juicio de expertos, reuniones, análisis de documentos, técnicas grupales de toma de decisiones
Plantear la gestión de tiempo para poder desarrollar y controlar el cronograma propuesto	Juicios de expertos, planificación gradual, técnicas grupales de toma de decisiones, herramientas de programación
Plantear la gestión de costos del establecimiento de la ATEE para determinar los recursos económicos necesarios requeridos para su desarrollo e implementación	Juicio de expertos, técnicas analíticas, pronóstico, relaciones históricas, técnica de estimación ascendente
Elaborar el plan de calidad para definir los requerimientos necesarios de calidad para estructurar los paquetes de servicios que se ofrecerán al público meta	Análisis costo-beneficio, estudios comparativos, reuniones, herramientas de gestión y control, inspecciones

Objetivos	Herramientas
Elaborar el plan de recursos humanos estableciendo los requerimientos y perfil para el proceso de selección y reclutamiento del personal con que contará la ATEE	Organigrama, descripción de cargos, juicio de expertos, habilidades interpersonales, capacitación
Generar el plan de comunicación para establecer la adecuada comunicación entre los miembros del proyecto, proveedores y clientes	Análisis de requisitos, tecnología, modelos de comunicación, métodos de comunicación, reuniones, juicio de expertos
Desarrollar la gestión de adquisiciones, enfocada en los proveedores de bienes y servicios a contratar para cada evento, poder elaborar los paquetes que se ofrecerán al público meta	Reuniones; entrevistas, juicio de expertos, plantillas y formatos, métodos de clasificación

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.4. Supuestos y Restricciones

En el siguiente cuadro se plasman los supuestos y restricciones correspondientes a cada objetivo.

**Cuadro 4 Supuestos y Restricciones**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Elaborar el plan de gestión del proyecto para determinar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la Agencia de Turismo de Eventos Especiales (ATEE)	Los criterios y requisitos solicitados por las entidades gubernamentales, son accesibles, claros y de fácil cumplimiento	Se cuenta con 15 días para identificar los requisitos necesarios; sin considerar que las entidades involucradas pueden atrasar el proceso

Plantear la gestión de tiempo para poder desarrollar y controlar el cronograma propuesto	El cronograma se cumplirá tal y como está estipulado	Se cuenta con 60 días para el desarrollo del plan
Plantear la gestión de costos del establecimiento de la ATEE para determinar los recursos económicos necesarios requeridos para su desarrollo e implementación	El patrocinador cuenta con el dinero para el desarrollo de la ATEE	El patrocinador solo ha dispuesto de USD\$5000 para el desarrollo del proyecto y podrían presentarse gastos adicionales
Elaborar el plan de calidad para definir los requerimientos necesarios de calidad para estructurar los paquetes de servicios que se ofrecerán al público meta	Los proveedores contactados están interesados en realizar este proyecto en conjunto y brindan su información veraz	Proveedores calificados con buenos servicios tienen precios altos que delimitarán el público meta a personas con alto poder adquisitivo
Elaborar el plan de recursos humanos estableciendo los requerimientos y perfil para el proceso de selección y reclutamiento del personal con que contará la ATEE	Se tienen claro los requisitos mínimos y el perfil del personal a reclutar	El recurso humano debe ser mínimo bachiller en turismo, con preparación complementaria de conocimientos en AP y experiencia en eventos especiales
Generar el plan de comunicación para establecer la adecuada comunicación entre los miembros del proyecto, proveedores y clientes	La comunicación es clara y fluida en la línea que corresponde	Los miembros del proyecto no tienen experiencia en la operación de los eventos

Desarrollar la gestión de adquisiciones, enfocada en los proveedores de bienes y servicios a contratar para cada evento, para poder elaborar los paquetes que se ofrecerán al público meta	En el ambiente de turismo y eventos especiales existen proveedores que ofrecen servicios de calidad para utilizar en los eventos propuestos	Son pocos los proveedores que ofrecen servicios de calidad a un precio accesible
--	---	--

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.5. Entregables

Se define entregable como cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. (PMI, 2013). Así mismo, se complementa diciendo que un entregable habilita o no a continuar con la siguiente fase. (Lledó, 2013)

En el cuadro N° 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

#### Cuadro 5 Entregables

Objetivos	Entregables
Elaborar el plan de gestión del proyecto para determinar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la Agencia de Turismo de Eventos Especiales (ATEE)	Plan de gestión de alcance Estructura detallada del trabajo
Plantear la gestión de tiempo para poder desarrollar y controlar el cronograma propuesto	Cronograma

Objetivos	Entregables
Plantear la gestión de costos del establecimiento de la ATEE para determinar los recursos económicos necesarios requeridos para su desarrollo e implementación	Presupuesto
Elaborar el plan de calidad para definir los requerimientos necesarios de calidad para estructurar los paquetes de servicios que se ofrecerán al público meta	Perfil de los procesos de calidad para la ATTE como empresa y los paquetes de servicios del proyecto como producto de la misma
Elaborar el plan de recursos humanos estableciendo los requerimientos y perfil para el proceso de selección y reclutamiento del personal con que contará la ATEE	Perfil y roles del recurso humano
Generar el plan de comunicación para establecer la adecuada comunicación entre los miembros del proyecto, proveedores y clientes	Documento con el plan de comunicación
Desarrollar la gestión de adquisiciones, enfocada en los proveedores de bienes y servicios a contratar para cada evento, poder elaborar los paquetes que se ofrecerán al público meta	Política de contratación de proveedores

**Fuente: Elaboración Propia**

## **4. DESARROLLO**

Se planteó como objetivo general desarrollar un plan de proyecto para el establecimiento de una agencia de turismo especializada en la organización de eventos especiales con sede en San Antonio de Coronado.

Para cumplir con el objetivo general, a continuación se desarrollará cada uno de los objetivos específicos propuestos.

### **4.1. Plan de Gestión del Alcance**

Permite desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto, incluyendo todo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito.

Este plan responde al primer objetivo planteado “Elaborar el plan de gestión del proyecto para determinar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la Agencia de Turismo de Eventos Especiales (ATEE)”.

Mediante esta gestión se puntualizó cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto, generando y definiendo la forma en que se realizarán las tareas para:

- Detallar el enunciado o declaración del alcance
- Realizar y aprobar la EDT
- Verificar el alcance
- Procesar y aprobar todos los cambios que puedan darse al alcance

#### 4.1.1. Requisitos del proyecto

Se identificaron los siguientes requisitos para la instalación de la ATEE:

1. Requisitos de funcionamiento: son los estrictamente necesarios para que la ATEE pueda iniciar su operación en la ubicación deseada:
  - a. Inscripción de la ATEE ante la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) como patrono
  - b. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud de Coronado
  - c. Inscripción de la ATEE ante el Instituto Nacional de Seguros para la póliza de trabajo correspondiente
  - d. Patente comercial de la Municipalidad de Coronado
  - e. Solicitud de servicio telefónico e internet a empresa de telefonía
  - f. Inscripción de la ATEE ante el Ministerio de Hacienda como empresa comercial
2. Requisitos de calidad: la ATEE puede iniciar sus operaciones aún sin contar con estos requisitos; sin embargo, cumpliendo con ellos, se establece como una empresa seria y profesional dentro del gremio de turismo.
  - a. Declaratoria de empresa de interés turístico: se tramita ante el ICT
  - b. Inscripción a la Asociación Costarricense de Operadores de Turismo (ACOT)
  - c. Certificación para Sostenibilidad: se tramita ante el ICT, luego de al menos dos años de operación.
  - d. Inscripción a la Asociación de Organizadores de Bodas, Eventos y Afines de Costa Rica (AOBECO)
3. Oficina: El patrocinador cuenta con un local comercial con las condiciones y diseño para establecer la ATEE ubicado en San Antonio de Coronado. Todos los permisos de funcionamiento y calidad se tramitarán con base a esta ubicación. Se requiere solicitar la reconexión de los siguientes servicios públicos:



- a. Electricidad ante la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFyL) con sede en Guadalupe
  - b. Agua con la oficina de AyA (Acueductos y Alcantarillados) en Coronado Centro.
4. Inversión. Es preciso considerar que se estableció una inversión de \$5,000.00 (cinco mil dólares) para el proceso de planificación de la ATEE, esto tomando en cuenta que el local ya cuenta con el mobiliario necesario como escritorios, sillas, muebles de archivo. Es preciso comprar los artículos de oficina y utensilios de limpieza.
  5. Recurso Humano. Se debe establecer el perfil de los colaboradores, sus tareas y salarios acorde con preparación académica y experiencia. Importante recalcar que se desea que los mismos sean del campo de turismo que ya conocen el producto nacional.
  6. Tiempo. Para la elaboración de este proyecto, el patrocinador solicita un cronograma de máximo 60 días, considerando únicamente el proceso de planificación.

#### **4.1.2. Listado de interesados**

Tal y como se establecieron en el Acta del Proyecto, Anexo 1, los interesados son:

Involucrados Directos:

- Patrocinador
- Director del proyecto
- Entidades públicas relacionadas
- Proveedores
- Público meta

Involucrados Indirectos:

- Competencia como otras agencias de turismo y hoteles
- Organizadores informales y formales de eventos

### 4.1.3. Alcance del proyecto

Para explicar mejor lo que se desea realizar con este proyecto, se desglosa el enunciado del alcance.

- Breve descripción del proyecto

El proyecto consiste en desarrollar un plan que paso a paso permita establecer una agencia de turismo especializada en la organización de eventos especiales con sede en San Antonio de Coronado. Siendo entonces que el producto final de este proyecto brindará la guía completa con herramientas para la ejecución de la ATEE. El plan se desarrolla en sus procesos de inicio y planificación, abarcando únicamente, las áreas de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones.

- Criterios de aceptación

Los criterios de aceptación se detallan en los cuadros de diccionario de la EDT, e el que claramente se detalla cada tarea, su descripción y los criterios de aceptación para cada una de ellas.

- Entregables del proyecto

Documento con el plan de gestión del alcance  
Documento con el plan de la gestión de tiempo  
Documento con el plan de costos  
Documento con el plan de calidad  
Documento con el plan de recursos humanos  
Documento con el plan de comunicación  
Documento con el plan de adquisiciones

- Exclusiones del proyecto

Este proyecto no incluye los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre de la ATEE.

- Restricciones del proyecto

Los miembros del proyecto no tienen experiencia en el manejo de eventos especiales

El patrocinador ha establecido un tiempo máximo de 60 días para desarrollar el plan de la ATEE

Se tiene un presupuesto específico para desarrollar este planteamiento y no se cuenta con recursos económicos adicionales para contingencias

- Supuestos del proyecto

El cronograma se cumplirá tal y como está establecido

Se cuenta con el dinero para desarrollar el plan y ejecutar la operación de la ATEE.

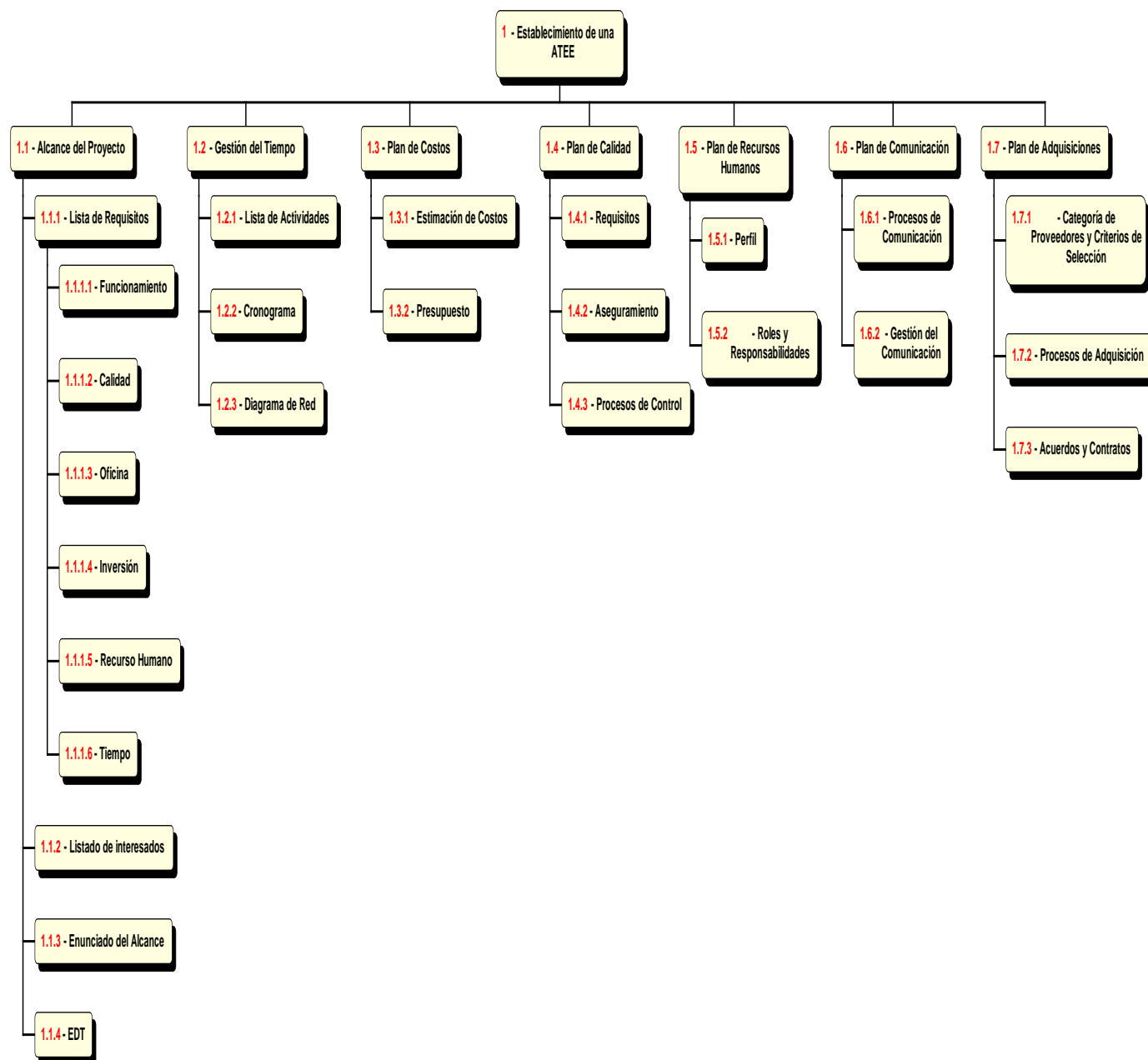
Se cuenta con acceso a las bases de datos necesarias

Se cuenta con un local en San Antonio de Coronado, para ubicar la oficina de la ATEE

#### **4.1.4. Crear el EDT del Alcance**

Para tener claro los entregables y las diferentes tareas que éstos incluyen, se elabora la estructura de trabajo necesaria.

A continuación la EDT del proyecto completo de la ATEE



**Figura 5 Estructura de Desglose de Trabajo**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### 4.1.5. Diccionario de la EDT

A continuación se presenta el diccionario de los entregables establecidos en la EDT de la Figura 5, incluyendo los criterios de aceptación para cada tarea.

**Cuadro 6 Diccionario de la EDT: Alcance del Proyecto**

<b>DICCIONARIO DE LA EDT</b>			
<b>Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b>			
<b>Información General del Paquete de Trabajo</b>			
<b>Nombre del entregable: Alcance del Proyecto</b>			<b>ID:1.1</b>
<b>Descripción:</b> Descripción detallada del proyecto, estableciendo el trabajo y tareas requeridas para definir el alcance del mismo			
<b>Entradas:</b>	Charter del proyecto		
<b>Salidas:</b>	Plan de gestión del alcance		
<b>Responsable:</b>	Director del proyecto		
<b>ID</b>	<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
1.1.1	Lista de requisitos	Listado de requerimientos para la puesta en marcha de la ATEE. Se dividieron en requisitos de funcionamiento, calidad, oficina, inversión, recurso humano y tiempo	Enumeración de los requisitos establecidos para cada división
1.1.2	Lista de interesados	Detalle de los involucrados en el proyecto	Enumeración de los interesados
1.1.3	Enunciado del alcance	Descripción de lo que se incluye y no se incluye en el proyecto	Alcance del proyecto con el detalle completo de sus límites, supuestos y restricciones
1.1.4	EDT	Detalle del desglose del trabajo establecido para proyecto	Estructura de trabajo justificada
Inicio	Enero 2, 2017		Término Febrero 3, 2017
Duración	25 días		Presupuesto \$1,450.00

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 7 Diccionario de la EDT: Gestión del Tiempo**

<b>DICCIONARIO DE LA EDT</b>			
<b>Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b>			
<b>Información General del Paquete de Trabajo</b>			
<b>Nombre del entregable: Gestión del Tiempo</b>			<b>ID:1.2</b>
<b>Descripción:</b> Detalle del proyecto en una línea del tiempo, indicando el inicio y el fin del mismo			
<b>Entradas:</b>	EDT		
<b>Salidas:</b>	Plan de gestión del tiempo		
<b>Responsable:</b>	Director del proyecto		
<b>ID</b>	<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
1.2.1	Lista de actividades	Listado de las tareas necesarias para cumplir con los entregables establecidos y el objetivo del proyecto	Listado de las tareas que se realizarán
1.2.2	Cronograma	Listado de actividades con las fechas previstas de comienzo y fin	Cronograma detallado
1.2.3	Diagrama de red	Secuencia ordenada que llevan las tareas establecidas, presentadas en forma gráfica	Diagrama de red detallado
Inicio	Febrero 6, 2017		Término Febrero 13, 2017
Duración	6 días		Presupuesto \$300.00

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 8 Diccionario de la EDT: Plan de Costos**

<b>DICCIONARIO DE LA EDT</b>			
<b>Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b>			
<b>Información General del Paquete de Trabajo</b>			
<b>Nombre del entregable: Gestión de Costo</b>			<b>ID:1.3</b>
<b>Descripción:</b> Estimado del costo que tendría cada actividad			
<b>Entradas:</b>	Lista de actividades, cotizaciones		
<b>Salidas:</b>	Plan de gestión de costos		
<b>Responsable:</b>	Director del proyecto		
<b>ID</b>	<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
1.3.1	Estimación de costos	Determinar el costo que tiene la realización de cada actividad	Costo detallado por actividad
1.3.2	Presupuesto	Estimado total del costo del proyecto	Presupuesto detallado de todo el proyecto
Inicio	Febrero 14, 2017	Término	Febrero 20, 2017
Duración	5 días	Presupuesto	\$600.00

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 9 Diccionario de la EDT: Plan de Calidad**

<b>DICCIONARIO DE LA EDT</b>			
<b>Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b>			
<b>Información General del Paquete de Trabajo</b>			
<b>Nombre del entregable: Gestión de Calidad</b>			<b>ID:1.4</b>
<b>Descripción:</b> Detalle de las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades de calidad para los paquetes propuestos a desarrollar en el proyecto			
<b>Entradas:</b>	Lista de interesados, requisitos y factores ambientales para la ATEE y sus productos		
<b>Salidas:</b>	Plan de gestión de calidad		
<b>Responsable:</b>	Director del proyecto		

ID	Tarea	Descripción de la actividad	Criterios de aceptación
1.4.1	Requisitos	Documentación de requisitos que deben cumplir la ATEE y sus productos	Documentos claramente detallados
1.4.2	Aseguramiento	Listado de las actividades que aseguran la calidad de los paquetes	Detalle de las herramientas que se aplican para el aseguramiento
1.4.3	Procesos de control	Detalle de herramientas que permiten evaluar la calidad	Modelos para controlar y corregir de acuerdo a los criterios de calidad
Inicio	Febrero 21, 2017		Término Febrero 27, 2017
Duración	5 días		Presupuesto \$750.00

**Fuente: Elaboración Propia**

### Cuadro 10 Diccionario de la EDT: Plan de Recursos Humanos

<b>DICCIONARIO DE LA EDT</b> <b>Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b> <b>Información General del Paquete de Trabajo</b>			
<b>Nombre del entregable: Gestión de Recursos Humanos</b>			<b>ID:1.5</b>
<b>Descripción:</b> Descripción del perfil y responsabilidades del recurso humano necesario para el proyecto			
<b>Entradas:</b>	Lista de actividades, recursos requeridos, factores ambientales		
<b>Salidas:</b>	Plan de gestión de recursos humanos		
<b>Responsable:</b>	Director del proyecto		
ID	Tarea	Descripción de la actividad	Criterios de aceptación
1.5.1	Perfil	Detalle de los requerimientos académicos y de experiencia de los colaborador de acuerdo a su puesto	Perfil detallado de cada colaborador para cada puesto
1.5.2	Roles y	Detalle de las funciones y sus	Listado detallado de las



	responsabilidades	responsabilidades de cada colaborador de acuerdo a su puesto	funciones y responsabilidades para cada puesto
Inicio	Febrero 28, 2017		Término Marzo 7, 2017
Duración	6 días		Presupuesto \$600.00

**Fuente: Elaboración Propia**

### Cuadro 11 Diccionario de la EDT: Plan de Comunicación

DICcionario DE LA EDT			
Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)			
Información General del Paquete de Trabajo			
<b>Nombre del entregable: Gestión de Comunicación</b>			<b>ID:1.6</b>
<b>Descripción:</b> Detalle de los métodos necesarios para establecer una comunicación oportuna y adecuada entre todos los involucrados del proyecto			
<b>Entradas:</b>	Plan para la dirección del proyecto Registro de los interesados tanto internos como externos Factores ambientales		
<b>Salidas:</b>	Plan de gestión de comunicación		
<b>Responsable:</b>	Director del proyecto		
ID	Tarea	Descripción de la actividad	Criterios de aceptación
1.6.1	Procesos de comunicación	Detalle de los métodos de comunicación a aplicar	Métodos claramente establecidos
1.6.2	Gestión de comunicación	Detalle de las herramientas a utilizar	Propuesta detallada los medios de comunicación, herramientas y facilidades
Inicio	Marzo 8, 2017		Término Marzo 15, 2017
Duración	6 días		Presupuesto \$600.00

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 12 Diccionario de la EDT: Plan de Adquisiciones**

<b>DICCIONARIO DE LA EDT</b>			
<b>Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b>			
<b>Información General del Paquete de Trabajo</b>			
<b>Nombre del entregable: Gestión de Adquisiciones</b>			<b>ID:1.7</b>
<b>Descripción:</b> Descripción de los parámetros de selección de los proveedores que permiten escoger los que mejor se ajustan para los objetivos de la ATEE			
<b>Entradas:</b>	Requisitos, costos, lista de interesados, factores ambientales		
<b>Salidas:</b>	Plan de gestión de adquisiciones		
<b>Responsable:</b>	Director del proyecto		
<b>ID</b>	<b>Tarea</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
1.7.1	Categoría de proveedores y criterios de selección	Selección y clasificación de los diferentes proveedores de acuerdo a sus servicios y categoría	Listado seleccionado de los proveedores
1.7.2	Procesos de adquisición	Detalle de los criterios de selección	Proceso a seguir para la selección de un proveedor
1.7.3	Acuerdos y contratos	Detalle de las condiciones y políticas establecidas con los proveedores	Contrato base a aplicar a los respectivos proveedores
Inicio	Marzo 16, 2017		Término Marzo 24, 2017
Duración	7 días		Presupuesto \$700.00

**Fuente: Elaboración Propia**

#### 4.1.6. Validación del Alcance

Con el fin de completar los procesos de monitoreo y control en la validación del alcance que nos permiten formalizar la aceptación de los entregables, se propone utilizar las siguientes herramientas:

- Inspecciones y auditorías: con las cuales se revisa que los entregables cumplan con lo establecido
- Técnicas grupales de toma de decisiones: concluyendo en grupo, la validación del entregable.

La siguiente plantilla, permitirá revisar entregable por entregable, tomando en cuenta los criterios de aceptación descritos de manera que se puedan verificar y dar por aceptados.

VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL ALCANCE						
<b>Nombre de Proyecto:</b>						
<b>Plan de proyecto para el establecimiento de una agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b>						
Información del Requisito					Validación	
ID	Entregable	Cód	Prio	Criterio de aceptación	Verificación	Validación
Director	Alcance del proyecto	AT1	Alta	Requisitos establecidos para cada división Enumeración de interesados Alcance del proyecto incluyendo límites, supuestos y restricciones EDT		
Director	Gestión de tiempo	AT2	Alta	Listado de las tareas con su respectivo tiempo requerido		

Director	Gestión de costos	de	AT3	Alta	Costo de cada actividad y presupuesto del proyecto		
Director	Plan de calidad	de	AT4	Alta	Requerimientos de calidad necesarios que debe cumplir la ATEE y sus productos		
Director	Plan de recursos humanos	de	AT5	Alta	Requerimientos y perfil para los colaboradores así como funciones y responsabilidades de cada puesto		
Director	Gestión de comunicación	de	AT6	Alta	Detalle de los métodos, medios y herramientas necesarias para la adecuada comunicación entre todos los involucrados		
Director	Gestión de adquisiciones	de	AT7	Alta	Listado básico de los proveedores de bienes y servicios necesarios para la formulación de los paquetes a ofrecer, selección y firma de contratos		

**Figura 6 Plantilla para verificación y validación del alcance**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4.1.7. Control del Alcance**

Tomando en cuenta que durante el desarrollo del proyecto pueden surgir cambios, es preciso contar con una herramienta que permita solicitar y aprobar los mismos.

La siguiente plantilla permite realizar esta gestión.

PLANTILLA PARA SOLICITUD DE CAMBIOS		
Nombre de Proyecto		Solicitante del cambio
Plan de proyecto para el establecimiento de una agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)		
Cambio No.	Cód. EDT	Nivel de urgencia
Objetivo relacionado:		Entregable relacionado:
Descripción detallada del cambio (una descripción detallada de cómo se realizará el cambio)		
Justificación del cambio (detallar claramente la importancia de realizar el cambio)		
Estimación de impactos (estimar el impacto en la línea base y documentar)		
Aprobación	Justificación:	
Rechazo		
Responsable de la ejecución	Firma	
Aprobado por	Firma/s	

**Figura 7** Plantilla para solicitud de cambios

**Fuente:** Elaboración Propia

## **4.2. Gestión de tiempo**

Para desarrollar la gestión de tiempo, fue preciso descomponer los entregables que se presentaron en la EDT de la figura 5, en paquetes de trabajo con un mayor nivel de detalle.

### **4.2.1. Definición de las Actividades**

Esta descomposición se logró realizando las consultas necesarias con cada entidad involucrada en algún trámite obligatorio para los permisos de funcionamiento y de calidad para la ATEE, a fin de conocer los tiempos reales que éstas requieren. Todo este proceso de descomposición permitió planificar las actividades del cronograma para ejecutarse y supervisarse de forma ordenada. Se tomó en cuenta el tiempo que dispone el patrocinador de la ATEE, para darle seguimiento a las diferentes tareas.

Se usó la herramienta del juicio experto de colegas y patrocinadores de otras agencias similares y se tomó en cuenta su experiencia en cuanto a tramitología y tiempos requeridos.

Se presentan 2 escenarios. En el primero, según Cuadro número 13, las tareas se realizan en forma secuencial, considerando que proyecto es un “plan para el establecimiento de la ATEE” que genera un documento con un orden y secuencia de manera que el director de proyecto asignado, lo pueda realizar paso por paso y que al no contar con recurso humano de apoyo, él es el encargado de llevarlas a cabo. Con este escenario, todo el proyecto es una ruta crítica, realizándose en el tiempo solicitado por el patrocinador, pero habiéndose tomado en cuenta un tiempo medio para el desarrollo de cada tarea. En el siguiente cuadro se enlistan las actividades propuestas con los tiempos de su gestión para el escenario 1.

**Cuadro 13 Detalle de las Actividades del Proyecto, escenario 1.**

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>1</b>	<b>Establecimiento de una ATEE</b>	<b>60 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>mar 24 '17</b>
<b>1.1</b>	<b>Alcance del Proyecto</b>	<b>25 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>feb 3 '17</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Lista de Requisitos</b>	<b>18 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>ene 25 '17</b>
1.1.1.1	Funcionamiento	3 días	ene 2 '17	ene 4 '17
1.1.1.2	Calidad	3 días	ene 5 '17	ene 9 '17
1.1.1.3	Oficina	3 días	ene 10 '17	ene 12 '17
1.1.1.4	Inversión	3 días	ene 13 '17	ene 17 '17
1.1.1.5	Recurso Humano	3 días	ene 18 '17	ene 20 '17
1.1.1.6	Tiempo	3 días	ene 23 '17	ene 25 '17
1.1.2	Listado de interesados	3 días	ene 26 '17	ene 30 '17
1.1.3	Enunciado del Alcance	2 días	ene 31 '17	feb 1 '17
1.1.4	EDT	2 días	feb 2 '17	feb 3 '17
<b>1.2</b>	<b>Gestión del Tiempo</b>	<b>6 días</b>	<b>feb 6 '17</b>	<b>feb 13 '17</b>
1.2.1	Lista de Actividades	3 días	feb 6 '17	feb 8 '17
1.2.2	Cronograma	2 días	feb 9 '17	feb 10 '17
1.2.3	Diagrama de Red	1 día	feb 13 '17	feb 13 '17
<b>1.3</b>	<b>Plan de Costos</b>	<b>5 días</b>	<b>feb 14 '17</b>	<b>feb 20 '17</b>
1.3.1	Estimación de Costos	3 días	feb 14 '17	feb 16 '17
1.3.2	Presupuesto	2 días	feb 17 '17	feb 20 '17
<b>1.4</b>	<b>Plan de Calidad</b>	<b>5 días</b>	<b>feb 21 '17</b>	<b>feb 27 '17</b>
1.4.1	Requisitos	2 días	feb 21 '17	feb 22 '17
1.4.2	Aseguramiento	2 días	feb 23 '17	feb 24 '17
1.4.3	Procesos de Control	1 día	feb 27 '17	feb 27 '17
<b>1.5</b>	<b>Plan de Recursos Humanos</b>	<b>6 días</b>	<b>feb 28 '17</b>	<b>mar 7 '17</b>
1.5.1	Perfil	3 días	feb 28 '17	mar 2 '17
1.5.2	Roles y Responsabilidades	3 días	mar 3 '17	mar 7 '17
<b>1.6</b>	<b>Plan de Comunicación</b>	<b>6 días</b>	<b>mar 8 '17</b>	<b>mar 15 '17</b>
1.6.1	Procesos de Comunicación	3 días	mar 8 '17	mar 10 '17
1.6.2	Gestión del Comunicación	3 días	mar 13 '17	mar 15 '17
<b>1.7</b>	<b>Plan de Adquisiciones</b>	<b>7 días</b>	<b>mar 16 '17</b>	<b>mar 24 '17</b>
1.7.1	Categoría de Proveedores y Criterios de Selección	3 días	mar 16 '17	mar 20 '17
1.7.2	Procesos de Adquisición	3 días	mar 21 '17	mar 23 '17
1.7.3	Acuerdos y Contratos	1 día	mar 24 '17	mar 24 '17

**Fuente: Elaboración Propia**

En un segundo escenario, se realizan algunas tareas en paralelo, bajo un supuesto de que se pueda contratar un ayudante que brinde apoyo con las mismas. En este escenario se logra ahorrar 12 días ya sea para entregarse antes de la fecha establecida o para tener esos 12 días de colchón para cubrir algún imprevisto.

**Cuadro 14 Detalle de las Actividades del Proyecto, escenario 2.**

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>1</b>	<b>Establecimiento de una ATEE</b>	<b>48 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>mar 8 '17</b>
<b>1.1</b>	<b>Alcance del Proyecto</b>	<b>24 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>feb 2 '17</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Lista de Requisitos</b>	<b>17 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>ene 24 '17</b>
1.1.1.1	Funcionamiento	3 días	ene 2 '17	ene 4 '17
1.1.1.2	Calidad	3 días	ene 2 '17	ene 4 '17
1.1.1.3	Oficina	3 días	ene 9 '17	ene 11 '17
1.1.1.4	Inversión	3 días	ene 12 '17	ene 16 '17
1.1.1.5	Recurso Humano	3 días	ene 17 '17	ene 19 '17
1.1.1.6	Tiempo	3 días	ene 20 '17	ene 24 '17
1.1.2	Listado de interesados	3 días	ene 25 '17	ene 27 '17
1.1.3	Enunciado del Alcance	2 días	ene 30 '17	ene 31 '17
1.1.4	EDT	2 días	feb 1 '17	feb 2 '17
<b>1.2</b>	<b>Gestión del Tiempo</b>	<b>6 días</b>	<b>feb 3 '17</b>	<b>feb 10 '17</b>
1.2.1	Lista de Actividades	3 días	feb 3 '17	feb 7 '17
1.2.2	Cronograma	2 días	feb 8 '17	feb 9 '17
1.2.3	Diagrama de Red	1 día	feb 10 '17	feb 10 '17
<b>1.3</b>	<b>Plan de Costos</b>	<b>5 días</b>	<b>feb 7 '17</b>	<b>feb 13 '17</b>
1.3.1	Estimación de Costos	3 días	feb 7 '17	feb 9 '17
1.3.2	Presupuesto	2 días	feb 10 '17	feb 13 '17
<b>1.4</b>	<b>Plan de Calidad</b>	<b>5 días</b>	<b>feb 3 '17</b>	<b>feb 9 '17</b>
1.4.1	Requisitos	2 días	feb 3 '17	feb 6 '17
1.4.2	Aseguramiento	2 días	feb 7 '17	feb 8 '17
1.4.3	Procesos de Control	1 día	feb 9 '17	feb 9 '17
<b>1.5</b>	<b>Plan de Recursos Humanos</b>	<b>6 días</b>	<b>feb 10 '17</b>	<b>feb 17 '17</b>
1.5.1	Perfil	3 días	feb 10 '17	feb 14 '17
1.5.2	Roles y Responsabilidades	3 días	feb 15 '17	feb 17 '17
<b>1.6</b>	<b>Plan de Comunicación</b>	<b>6 días</b>	<b>feb 20 '17</b>	<b>feb 27 '17</b>
1.6.1	Procesos de Comunicación	3 días	feb 20 '17	feb 22 '17
1.6.2	Gestión del Comunicación	3 días	feb 23 '17	feb 27 '17
<b>1.7</b>	<b>Plan de Adquisiciones</b>	<b>7 días</b>	<b>feb 28 '17</b>	<b>mar 8 '17</b>



1.7.1	Categoría de Proveedores y Criterios de Selección	3 días	feb 28 '17	mar 2 '17
1.7.2	Procesos de Adquisición	3 días	mar 3 '17	mar 7 '17
1.7.3	Acuerdos y Contratos	1 día	mar 8 '17	mar 8 '17

#### **4.2.2. Diagrama de Red**

En la figura 8 se presente la red que se genera del programa para el escenario 1, indicando la propuesta secuencial de todas las tareas.

En la figura 9, se refleja la red generada para el escenario 2, mostrando las tareas en paralelo.

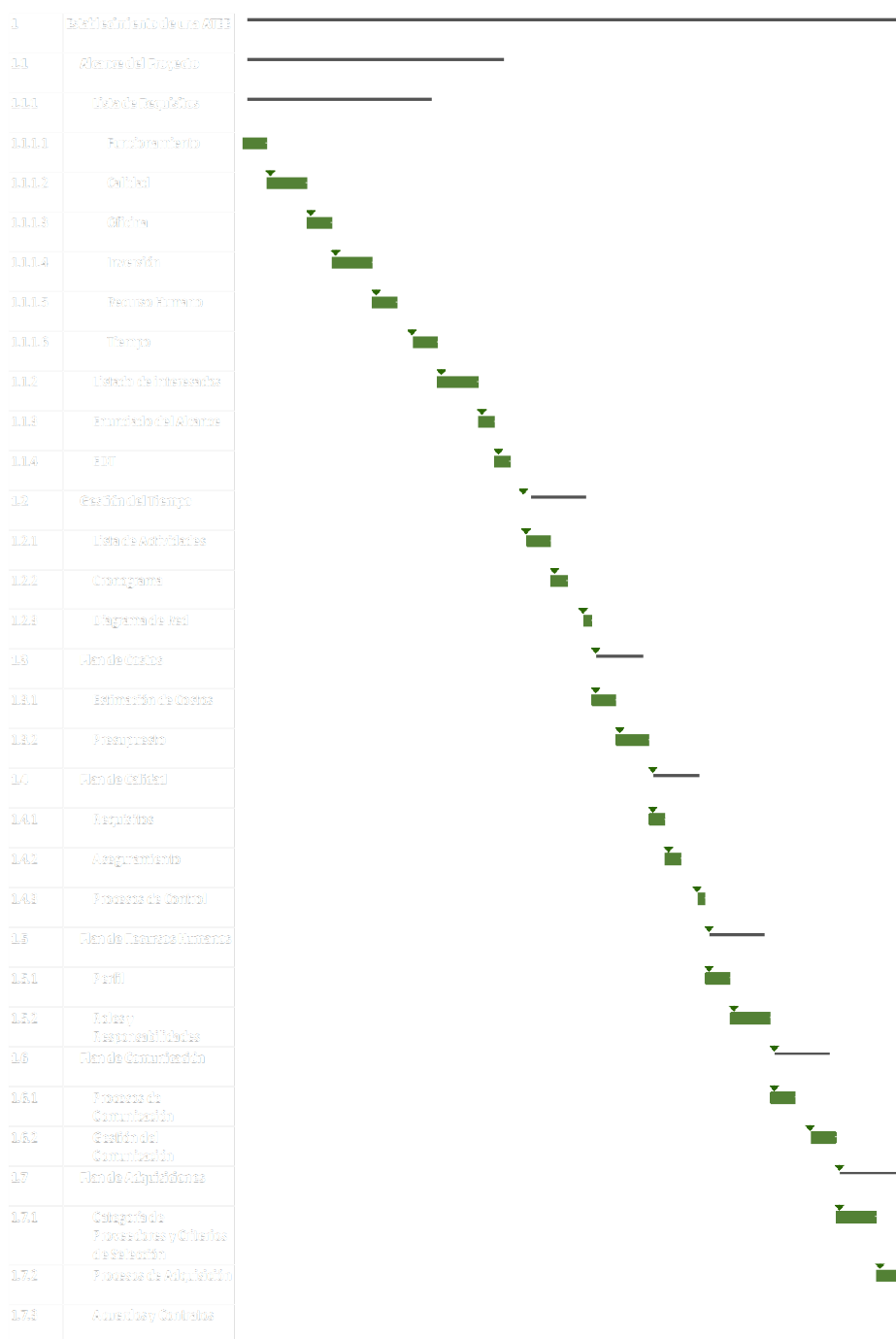


Figura 8 Diagrama de Gantt, escenario 1.

Fuente: Elaboración Propia



Figura 9 Diagrama de Gantt, escenario 2.

Fuente: Elaboración Propia

### **4.2.3. Desarrollo y Control del Cronograma**

Como se mostró en el punto anterior, cada actividad tiene una fecha de inicio y finalización de manera que el desarrollo del cronograma está planificado. La lista de actividades como la herramienta de la red sirve para controlar el mismo, llevando a cabo cada actividad paso a paso según la propuesta.

### **4.2.4. Solicitudes de Cambios en el Cronograma**

Para gestionar cualquier cambio que se presente en la realización de las tareas, se podrá utilizar la misma plantilla para cambios que se mencionó en la Figura 6.

Con lo mencionado, se concluyó el entregable que implica la gestión de tiempo, logrando contar con un cronograma debidamente establecido, su correcta planificación y las indicaciones que proceden en caso de requerir un cambio.

## **4.3. Gestión de Costos**

Para realizar la gestión de costos y preparar el presupuesto, se realizaron las estimaciones considerando las herramientas de juicio experto, estimación ascendente, tomando en cuenta la información brindada por las diferentes entidades e involucrados y las cotizaciones por sus servicios.

Al tratarse de una empresa nueva no se cuenta con información histórica, ni bases de conocimiento de lecciones aprendidas, pero la experiencia del Director de Proyecto como la del Patrocinador, permitieron establecer políticas que conllevan a procedimientos claros evitando al máximo el desperdicio de tiempo y recursos.

Como política se estableció que para realizar cualquier tarea nueva es necesario establecer el procedimiento para su ejecución, incluyéndose la información

completa necesaria para llevarse a cabo. De esta forma se inició un registro con el procedimiento, versiones, guías y costo de la misma. Por ejemplo, para llevar a cabo lo establecido en el Punto 4.1.1. y proceder con la tarea de inscribir la empresa ante la CCSS como patrono nuevo, es necesario ir a las oficinas de la CCSS y solicitar la información completa de los requisitos que solicitan para este proceso, tiempo en que la institución resuelve al respecto y costo del mismo, ya sea un costo directo del proceso o un costo fijo o un costo asociado a la gestión. El siguiente cuadro es la guía establecida para establecer los procedimientos para cada tarea. La versión final debe estar identificada con un número, debe contener el nombre del proceso, la funcionalidad de la misma, tiempo, costo y toda otra información relevante.

#### **Cuadro 15 Guía para el establecimiento de procesos**

<b>Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b>	
<b>Procedimiento para la inscripción ante CCSS</b>	
<b>Versión No. _____</b>	
<b>Funcionalidad:</b> Este trámite es obligatorio para que la ATTE pueda asegurar a sus colaboradores ante la CCSS.	
<b>Descripción:</b> Se adjuntan documentos entregados por la CCSS, los cuales deben ser copletados, firmados por el representante legal de la empresa y presentar en oficina ubicada en Guadalupe (lugar que corresponde por la ubicación de la ATTE)	
<b>Tiempo aproximado de duración:</b>	<b>Fecha de documentos presentados:</b>
<b>Observaciones:</b> la inscripción es un proceso de una única vez. No es necesario la renovación de dicho trámite, pero si se debe cumplir con la presentación mensual de la planilla de empleados. Se debe desinscribir la empresa en el momento en que deje de operar.	
<b>Responsable:</b>	Director del proyecto

**Fuente:** Elaboración Propia

A fin de que la guía esté completa se debe tener copia de los documentos presentados a la CCSS, para que consten junto con el procedimiento, el cual debe ir de la mano con el alcance y la gestión de tiempo establecida.

#### **4.3.1. Estimación de Costos**

Como herramientas para la estimación de los costos, el juicio experto del patrocinador fue muy importante por la información de proyectos similares en los que ha participado e hizo ver la conveniencia de combinar métodos y otras herramientas por lo que además, se utilizó la herramienta de la estimación ascendente, considerando que es un proyecto pequeño en su etapa de planificación. Esta herramienta permitió obtener datos más precisos, permite que los miembros del equipo participen para obtener mejores estimaciones, aunque en la etapa inicial únicamente sean el Directo de Proyecto y el Patrocinador, pero además provee un desglose bastante detallado de las estimaciones, permitiendo mejor monitoreo y control.

A nivel de precisión se utilizarán números redondeados sin decimales hacia el número mayor.

El patrocinador llevará la herramienta de seguimiento del presupuesto y se enfatizó que el monto asignado de \$5000.00 (cinco mil dólares) es únicamente para la planificación del mismo. Es una inversión de fondos propios y que se manejará bajo la técnica de retorno de la inversión. Así mismo, a nivel de exactitud se especifica un rango aceptable de un 14% del monto total, asignado para contingencias.

Una vez concluida esta etapa, el gerente general realizará la gestión de costos necesaria para la implementación de lo que continúa.

En el siguiente cuadro se estiman los costos considerados para esta etapa inicial.

**Cuadro 16 Estimación de Costo**

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
<b>1</b>	<b>Establecimiento de una ATEE</b>	<b>60 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>mar 24 '17</b>	<b>\$5,000.00</b>
<b>1.1</b>	<b>Alcance del Proyecto</b>	<b>25 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>feb 3 '17</b>	<b>\$1,450.00</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Lista de Requisitos</b>	<b>18 días</b>	<b>ene 2 '17</b>	<b>ene 25 '17</b>	<b>\$1,200.00</b>
1.1.1.1	Funcionamiento	3 días	ene 2 '17	ene 4 '17	\$200.00
1.1.1.2	Calidad	3 días	ene 5 '17	ene 9 '17	\$400.00
1.1.1.3	Oficina	3 días	ene 10 '17	ene 12 '17	\$200.00
1.1.1.4	Inversión	3 días	ene 13 '17	ene 17 '17	\$100.00
1.1.1.5	Recurso Humano	3 días	ene 18 '17	ene 20 '17	\$200.00
1.1.1.6	Tiempo	3 días	ene 23 '17	ene 25 '17	\$100.00
1.1.2	Listado de interesados	3 días	ene 26 '17	ene 30 '17	\$100.00
1.1.3	Enunciado del Alcance	2 días	ene 31 '17	feb 1 '17	\$50.00
1.1.4	EDT	2 días	feb 2 '17	feb 3 '17	\$100.00
<b>1.2</b>	<b>Gestión del Tiempo</b>	<b>6 días</b>	<b>feb 6 '17</b>	<b>feb 13 '17</b>	<b>\$300.00</b>
1.2.1	Lista de Actividades	3 días	feb 6 '17	feb 8 '17	\$100.00
1.2.2	Cronograma	2 días	feb 9 '17	feb 10 '17	\$100.00
1.2.3	Diagrama de Red	1 día	feb 13 '17	feb 13 '17	\$100.00
<b>1.3</b>	<b>Plan de Costos</b>	<b>5 días</b>	<b>feb 14 '17</b>	<b>feb 20 '17</b>	<b>\$600.00</b>
1.3.1	Estimación de Costos	3 días	feb 14 '17	feb 16 '17	\$300.00
1.3.2	Presupuesto	2 días	feb 17 '17	feb 20 '17	\$300.00
<b>1.4</b>	<b>Plan de Calidad</b>	<b>5 días</b>	<b>feb 21 '17</b>	<b>feb 27 '17</b>	<b>\$750.00</b>
1.4.1	Requisitos	2 días	feb 21 '17	feb 22 '17	\$300.00
1.4.2	Aseguramiento	2 días	feb 23 '17	feb 24 '17	\$300.00
1.4.3	Procesos de Control	1 día	feb 27 '17	feb 27 '17	\$150.00
<b>1.5</b>	<b>Plan de Recursos Humanos</b>	<b>6 días</b>	<b>feb 28 '17</b>	<b>mar 7 '17</b>	<b>\$600.00</b>
1.5.1	Perfil	3 días	feb 28 '17	mar 2 '17	\$300.00
1.5.2	Roles y Responsabilidades	3 días	mar 3 '17	mar 7 '17	\$300.00
<b>1.6</b>	<b>Plan de Comunicación</b>	<b>6 días</b>	<b>mar 8 '17</b>	<b>mar 15 '17</b>	<b>\$600.00</b>
1.6.1	Procesos de Comunicación	3 días	mar 8 '17	mar 10 '17	\$200.00
1.6.2	Gestión del Comunicación	3 días	mar 13 '17	mar 15 '17	\$400.00
<b>1.7</b>	<b>Plan de Adquisiciones</b>	<b>7 días</b>	<b>mar 16 '17</b>	<b>mar 24 '17</b>	<b>\$700.00</b>
1.7.1	Categoría de Proveedores y Criterios de Selección	3 días	mar 16 '17	mar 20 '17	\$200.00
1.7.2	Procesos de Adquisición	3 días	mar 21 '17	mar 23 '17	\$400.00
1.7.3	Acuerdos y Contratos	1 día	mar 24 '17	mar 24 '17	\$100.00

**Fuente: Elaboración Propia**

### 4.3.2. Preparación del Presupuesto

El presupuesto se ha confeccionado tomando en cuenta el juicio experto, la técnica de estimación ascendiente, la inversión del patrocinador la cual manejará bajo la técnica de retorno de la inversión.

Adicional a los costos de la etapa de planificación, el patrocinador debe considerar el salario del Director de Proyecto para desarrollar el plan descrito. Tomando en cuenta la preparación académica del director de proyecto, graduado en Administración de Empresas Turística y con un Post Grado en Administración de Proyectos, se establece un salario de USD\$3,000.00 por mes.

Igualmente es necesario tomar en cuenta, los gastos adicionales por servicios profesionales que se le deban cancelar al Asesor Legal y al Asesor Financiero por trámites necesarios para la implementación de la ATEE y otras contingencias, para lo cual se considera un rango aceptable del 14% de la suma de los costos del proceso de planificación y el salario del director.

El presupuesto total para la planificación, se detalla en el siguiente cuadro.

#### Cuadro 17 Presupuesto

<b>Presupuesto</b>	
<b>Proceso de Planificación</b>	
<b>Agencia de turismo enfocada en eventos especiales (ATEE)</b>	
Costos del proceso de planificación	\$5,000.00
Salario del director de proyecto por los 3 meses del proceso de planificación	\$9,000.00
Imprevistos para gastos de trámites legales y financieros	\$2,000.00
<b>Total de presupuesto</b>	<b>\$16.000.00</b>

**Fuente: Elaboración Propia**



### 4.3.3. Control de Costos

Es importante llevar un control de costos que permite tener claro que se está respetando el presupuesto asignado, de manera que si en un determinado rubro se presenta un sobregiro, se puedan tomar las acciones correctivas que no impacte de forma negativa en el alcance del proyecto.

Durante el desarrollo del proyecto se recomienda utilizar la técnica de valor ganado (EVM), la cual ajusta medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar la forma en que se va desarrollando el proyecto.

Contando con la línea base del proyecto, es muy importante también considerar el valor planificado del mismo, pues es respetar el presupuesto autorizado y asignado por el patrocinador.

De igual forma es preciso monitorear las variaciones del cronograma y del costo, pues son indicadores de eficiencia para valorar el desempeño del proyecto.

Una vez que el proyecto esté en marcha y se vayan considerando los resultados de la ejecución de las diferentes tareas, se podrá elaborar la curva S e incorporar otros valores como el valor ganado y costos reales, contando con una imagen visualmente fácil de entender sobre el desempeño del proyecto.

En ese momento, se considerará si es necesario recurrir a la reserva de contingencia.

Además se podrá utilizar la siguiente plantilla como una herramienta para ser reevaluada al final de cada gestión de manera que si es necesario aplicar acciones correctivas para volver a la línea base planificada, se puedan llevar a cabo antes de iniciar con la siguiente.

ID	Nombre de la Actividad	Presupuestado	Gastado	Diferencia	Observaciones
1	Establecimiento de una ATEE	\$5,000.00			
1.1	Alcance del Proyecto	\$1,450.00			
1.1.1	Lista de Requisitos	\$1,200.00			
1.1.1.1	Funcionamiento	\$200.00			
1.1.1.2	Calidad	\$400.00			
1.1.1.3	Oficina	\$200.00			
1.1.1.4	Inversión	\$100.00			
1.1.1.5	Recurso Humano	\$200.00			
1.1.1.6	Tiempo	\$100.00			
1.1.2	Listado de interesados	\$100.00			
1.1.3	Enunciado del Alcance	\$50.00			
1.1.4	EDT	\$100.00			
1.2	Gestión del Tiempo	\$300.00			
1.2.1	Lista de Actividades	\$100.00			
1.2.2	Cronograma	\$100.00			
1.2.3	Diagrama de Red	\$100.00			
1.3	Plan de Costos	\$600.00			
1.3.1	Estimación de Costos	\$300.00			
1.3.2	Presupuesto	\$300.00			
1.4	Plan de Calidad	\$750.00			
1.4.1	Requisitos	\$300.00			
1.4.2	Aseguramiento	\$300.00			
1.4.3	Procesos de Control	\$150.00			
1.5	Plan de Recursos Humanos	\$600.00			
1.5.1	Perfil	\$300.00			
1.5.2	Roles y Responsabilidades	\$300.00			
1.6	Plan de Comunicación	\$600.00			
1.6.1	Procesos de Comunicación	\$200.00			
1.6.2	Gestión del Comunicación	\$400.00			
1.7	Plan de Adquisiciones	\$700.00			

1.7.1	Categoría de Proveedores y Criterios de Selección	\$200.00			
1.7.2	Procesos de Adquisición	\$400.00			
1.7.3	Acuerdos y Contratos	\$100.00			

**Figura 10 Costeo de cada actividad**

**Fuente: Elaboración Propia**

La elaboración del plan de costos permitió ajustar el monto que propuso el patrocinador como inversión inicial, quedando claro lo que se puede asignar para cada tarea.

#### **4.4. Plan de Calidad**

Para desarrollar este plan se utilizó la herramienta de juicio experto, los requisitos de calidad y los estándares establecidos por las diferentes instituciones involucradas en el proceso como son la Municipalidad local, el Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda, la CCSS y por los estándares que rigen en el gremio del turismo establecidos principalmente por el ICT. Esto con el fin de desarrollar una agencia que sea altamente competitiva, con productos atractivos para los sub-proyectos de interés de los clientes. Con este plan se aseguró que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto y su producto.

#### 4.4.1. Planificar la calidad

En este proceso se busca satisfacer los requerimientos del patrocinador del proyecto; así mismo, se busca la satisfacción del cliente con el producto final.

Se analizó primero la calidad a nivel del proyecto y se consideraron los factores ambientales que influyen en este proceso, tomando en cuenta:

- Las normativas de las instituciones gubernamentales que darán los permisos de funcionamiento necesarios para la apertura de la ATEE, tales como:
  - Normativa de la Municipalidad
  - Normativa del Ministerio de Salud
  - Normativa del Ministerio de Hacienda
  - Normativa de la CCSS
  
- Las reglas y estándares específicos para el área de aplicación. Si bien a nivel de turismo, el ICT no estipula una obligación a la inscripción de la ATEE como empresa turística, si establece una serie de beneficios que la ATEE obtiene, si se somete por voluntad, a los procesos que este lleva a cabo, como:
  - Declaratoria de Empresa Turística
  - Empresa Certificada para la Sostenibilidad Turística
  
- Otros procesos considerados importantes para la calidad de la ATEE como empresa, son los siguientes:
  - Marca País: autorización para usar la marca “Costa Rica Esencial”
  - Carbono Neutral: proceso que certifica que la empresa opera bajo un esquema que le permite medir su impacto en la naturaleza, así mismo, gestionar y reducir las emisiones de gases efecto invernadero que genera con acciones que reducen las emisiones restantes.

- Bandera Azul Ecológica: otro galardón que se otorga a empresas premiando su esfuerzo y el trabajo por la conservación, trabajando el desarrollo de la mano con la protección de los recursos naturales, la implementación de acciones para enfrentar el cambio climático, mejores condiciones higiénico sanitarias y la mejoría en la salud pública del país.
- Las percepciones culturales, que pueden influir en las expectativas del cliente en cuanto a la calidad, sobre todo cuando se ofrece un servicio como la organización de un evento, el cual es intangible y de mucho significado emotivo para el cliente. Con el desarrollo de los proyectos, se realizará una base de datos en la cual se estipularán las preferencias de mayor tendencia por nacionalidad de los clientes que se han atendido. Por ejemplo, considerar que los clientes de nacional española, en su mayoría prefieren invertir en una cena completa con buen vino y música alegre que pagar altas sumas en decoración. Sin embargo, el cliente estadounidense tiende a ser más detallista y la decoración completa y romántica es tan importante como la música o el menú.

En cuanto a las herramientas para este proceso se consideraron las siguientes:

- El costo de la calidad. Para la realización de la primera etapa del proyecto, que es la planificación del mismo, se cuenta con el director de proyecto, quien cuenta con preparación académica y amplia experiencia en la organización de programas de turismo y de eventos especiales y además contará con una maestría en administración de proyectos, quien velará por el cumplimiento de la calidad del mismo; sin embargo, para la etapa de ejecución de la ATEE y la comercialización del producto final es preciso invertir en capacitación del personal, en temas como:
  - Servicio al cliente

- Idiosincrasia de otras culturas, especialmente de aquellas a las que se desea proyectar la ATEE y capturar público meta
- Idiomas, principalmente inglés
- Protocolo y etiqueta

En cuanto a la calidad del producto, es preciso considerar que estos son los paquetes de servicios que se ofrecerán como sub-proyectos y que los mismos son el conjunto de una serie de proveedores subcontratados de diferentes sectores y servicios, los cuales serían seleccionados de acuerdo a sus estándares.

A continuación se detallan los principales servicios involucrados:

- Hospedaje: hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que cuenten con la plataforma de servicios para eventos especiales, ubicados en cualquier parte del territorio nacional.
- Transporte: listado de empresas que ofrecen servicio de transporte turístico que cumplan con los requisitos del Consejo de Transporte Públicos y del MOPT o Aviación Civil
- Empresas que operen diferentes actividades o excursiones que podrían ser de interés para los participantes del evento, antes y después del gran día
- Empresas de decoración de salones con flores, telas y otros
- Música para ceremonias: diferentes empresas o personas que ofrecen opciones como coros, tríos, solistas, combinaciones de canto con instrumentos como saxofón, piano y arpa y otros
- Música para recepción, empresas que ofrecen los servicios de amenizar la parte bailable del evento, grupos musicales, cuartetos, solistas, discomóviles, dúos y otros.
- Personas que estén autorizadas por su iglesia o congregación para realizar ceremonias religiosas; así mismo, pueden ser un profesional en leyes que

pueda oficiar una ceremonia legal brindando la asesoría de los requisitos y trámites involucrados en este aspecto

- Mantelería tales como manteles, cubremanteles, cubre-sillas, caminos, forros especiales, cintas y más
- Iluminación para darle mejor ambiente al lugar de la ceremonia y/o evento, contando con su transporte propio y el equipo de voltaje necesario para sus instalaciones
- Sonido: equipo de amplificación para contar con mejor sonido ya sea en un área cerrada como en áreas abiertas,
- Queques: especialistas en la confección de queques para eventos especiales, con servicios de entrega.

Se recalca que ninguno de estos servicios se contrata hasta el momento en que el cliente esté de acuerdo con utilizarlo para su evento o estancia en el país.

Todos estos servicios se pueden manejar en una plantilla para su respectiva cotización:

<b>Plantilla de Cotización</b>		
Nombre del proyecto:	Ejemplo (Boda de Juan Rojas y Carmen Solis)	
Fecha del Evento:	Lugar de Ceremonia :	Hora:

Numero de Personas:		Lugar de Recepcion:	Hora:
Cantidad	Gastos para la Ceremonia	Costo por U. \$	Costo Total \$
	Costo por alquiler o uso del lugar		
	Celebrante		
	Decoración		
	Altar o mesa de celebración		
	Pasillo		
	Alfombra		
	Botoniers (detalle para hombres)		
	Corsages (detalle para damas)		
	Porta-anillos		
	Porta-arras		
	Bouquet de la novia		
	Botonier para el novio		
	Música		
	Fotógrafo		
	Video		
	Sonido para celebrante		
	<b>Subtotal</b>		
	Gastos generales para la actividad		
	Música		
	Fotógrafo		
	Video		
	Comparsa		
	Mariachi		
	Juegos artificiales		
	Queque		
	Maestro de ceremonias		
	<b>Subtotal</b>		
	Gastos de acuerdo al # de personas		



	Paquete de alimentación		
	Bocadillos		
	Plato fuerte		
	Refrescos		
	Descorche		
	Mantelería		
	Cubresillas		
	Licor		
	Accesorios de carnal		
	Imprevistos		
	<b>Subtotal Neto</b>		
	<b>Ganancia de la agencia (%)</b>		
	<b>Gran Total</b>		

**Figura 11 Plantilla de Cotización**

**Fuente: Elaboración Propia**

Contando con todos estos servicios clasificados, se crearán 3 opciones de paquetes:

- Económicos
- Superior
- De lujo

El paquete económico ofrece al cliente la opción de servicios básicos que puede utilizar para la realización de su evento con la ATEE.

El paquete básico incluye los siguientes servicios para mínimo 15 personas y máximo 50 personas.

- Centro de eventos con capacidad hasta para 75 personas incluyendo el menaje completo:
  - Mesas, sillas y montaje para buffet
  - Cristalería
  - Servicio de saloneros
  - Parqueo privado
  - Seguridad privada
- Celebrante
- Decoración con flores naturales para los siguientes espacios:
  - 1 Arreglo para el altar o mesa de celebración
  - 4 Arreglos para el pasillo en el área de la ceremonia
  - 1 Alfombra roja o beige
  - 3 Botoniers (detalles para hombres: papás y padrino)
  - 3 Corsages (detalles para damas: mamás y madrina)
  - 1 Porta-anillos en arreglo floral
  - 1 Porta-arras en arreglofloral
  - 1 Bouquet para la novia
  - 1 Botonier para el novio
  - 1 arreglo pequeño para cada mesa de invitados
- Música para la ceremonia (1 hora de Arpa y violín)
- Fotógrafo profesional por 4 horas iniciando con la ceremonia
- Servicio de video por 4 horas iniciando con la ceremonia
- Sonido para celebrante, micrófono y parlantes
- Música para la recepción por 4 horas, discomóvil o música en vivo
- Queque
- Maestro de ceremonias durante la ceremonia y el inicio de la recepción
- Rotafolio para la distribución de invitados por mesa
- Numeración de mesas
- Paquete de alimentación para 50 personas a escoger :

- Desayuno
- Brunch
- Almuerzo
- Cena
- Mantelería para cubrir las mesas
- Cubresillas para todas las sillas de los invitados
- Licor para ofrecer durante la recepción: vino para el brindis, whiskey, ron y vodka (3 tragos por persona)
- Asesoría durante todo el proceso de planeamiento, desarrollo y cierre del evento, incluyendo los requisitos para ceremonias religiosas como legales

El paquete superior ofrece al cliente la opción del paquete básico, más otros servicios complementarios, tales como :

- 2 Arreglos de flores adicionales para decorar el altar o área del celebrante
- 4 Arreglos de flores adicionales para decorar el pasillo de la ceremonia
- 1 Paquete de pétalos de flores utilizar a la entrada de la novia a la ceremonia
- Sesión de fotos de la novia alistándose
- Árbol de los buenos deseos al ingreso del salón de la ceremonia
- Música melodiosa en vivo durante la cena
- Comparsa o mariachi por 20 minutos
- Arreglos para las mesas pueden ser altos o bajos

El paquete de lujo, complementa lo incluido en el paquete superior con los siguientes servicios:

- Coordinación de cena de ensayo la cual se realiza la noche anterior a la boda
- Sesión de fotos de los novios, previa al evento ya sea el día antes o en horas tempranas antes de la ceremonia
- Juego de pólvora (dependerá de la locación del evento) de lo contrario se canjeará por otros servicios
- Dentro de los licores se ofrecerá vino blanco o tinto para acompañar el plato de alimentación (cuando sea almuerzo o cena)
- Mantelería y sillas de lujo
- Coctel de recibimiento de invitados en el área de recepción con música en vivo y bocadillos
- Tarjetas de agradecimiento personalizadas en cada puesto de los invitados
- Los arreglos de las mesas incluyen bases de lujo ya sean de vidrio o metálicos, velas y otros accesorios.

Estos paquetes se elaboran con el fin de facilitarle al cliente la idea inicial de su evento. Los paquetes se pueden complementar entre ellos, ajuntándose a las necesidades y preferencias del cliente, hasta que el evento sea un servicio completamente a la medida del cliente y sus invitados.

Adicional al evento es preciso cotizar los servicios que se ofrecen para la estadía en el país. La siguiente plantilla contribuye para tal efecto y es ejemplo de la forma en que debiera de usarse, mostrando un resumen de las actividades diarias que luego se desglosa en costos por servicios y por persona.

<b>Plantilla de Cotización de Servicios Turísticos</b>	
Nombre del proyecto:	Ejemplo (Boda de Juan Rojas y Carmen Solis)

Fecha de ingreso		Fecha de salida:		
Número de adultos: 6		Número de niños y edades:		
Propuesta de Itinerario				
Día	Fecha	Servicios	Hospedaje	Alimentación Incluida
1	Set 3	Llegada la país, traslado al hotel	Grano de Oro	Ninguna
2	Set 4	AM Tour por la ciudad de San José, PM reunión con el Celebrante	Grano de Oro	Desayuno
3	Set 5	AM Traslado a Manuel Antonio con tour al Volcán Póas en ruta. PM inspección del área para el evento.	Parador	Desayuno Almuerzo
4	Set 6	Tour por los rápidos del Río Savegre	Parador	Desayuno Almuerzo
5	Set 7	Día para coordinar detalles con el hotel, reuniones con proveedores locales y revisión de montaje	Parador	Desayuno
6	Set 8	Evento	Parador	Desayuno
7	Set 9	Día por su cuenta, podrán disfrutar de cualquier otro tour, de la playa o servicios del hotel	Parador	Desayuno
8	Set 10	AM por su cuenta, PM Vuelo a San José	Wyndham Herradura	Desayuno
9	Set 11	Traslado al Aeropuerto Int.	Fin de servicios	Desayuno
Cotización por Persona basada en habitación doble				
Cantidad	Servicios		Costo por U.	Costo Total
1	Traslado de llegada al hotel		\$9	\$9
2	Noches en Grano de Oro		\$65	\$130
2	Desayuno en Grano de Oro		\$15	\$30
1	Tour por la ciudad		\$45	\$45

1	Traslado a Manuel Antonio	\$65	\$65
1	Entrada al PN Volcan Poas	\$15	\$15
1	Almuerzo en ruta día 3	\$15	\$15
5	Noches en Hotel Parador, Hab Superior con desayunos incluidos	\$135	\$675
1	Tour de rápidos en el Savegre con almuerzo incluido	\$65	\$65
1	Traslado del Parador a pista en Quepos	\$5	\$5
1	Vuelo a San José en Sansa	\$85	\$85
1	Traslado del aeropuerto a Hotel Herradura	\$6	\$6
1	Noche en Hotel Wyndham Herradura en hab. Estándar con desayuno incluido	\$55	\$55
1	Traslado al Aeropuerto Int. Juan Santamaría	\$9	\$9
1	Imprevistos	\$10	\$10
	Subtotal		\$1,219.00
	Garancia para la agencia	20%	\$243.80
	<b>Precio Total por persona</b>		<b>\$1,462.80</b>

**Figura 12 Plantilla y ejemplo de Cotización de Servicios Turísticos**

**Fuente: Elaboración Propia**

- Hojas de verificación

Es importante verificar que todos los detalles contratados para el día del evento están listos para ser ofrecidos, por lo que es preciso realizar reuniones y comunicaciones con los diferentes proveedores. Así mismo, para el día del evento es necesario contar con un documento de verificación que permite llevar el control de los servicios contratados tanto para la ceremonia, como para la recepción, el cronograma y detalle de todos ellos. El anexo 4 muestra la guía propuesta.

- Tormenta de ideas: son de gran ayuda cuando se quiere innovar y tener servicios y productos diferentes o personalizados
- Reuniones: se realizará una reunión al inicio de cada gestión, en la cual se analizarán los costos y tiempo para realizar las tareas establecidas; así mismo, una reunión al final de la gestión analizando los resultados y haciendo el cierre para poder proseguir con la misma. Si se avanza tal y como está estipulado, la reunión final de una gestión se puede realizar junto con la reunión de inicio de la siguiente. Las mismas pueden realizarse en forma presencial o virtual con el fin de ahorrar tiempo de traslados o acortar distancias internacionales. De igual forma, si el cliente o el coordinador de proyecto tienen alguna consulta importante, se comunicará de forma rápida o en reunión corta para evacuar dudas y poder proseguir. La comunicación debe ser fluida y clara entre el cliente, los proveedores y los miembros del equipo de proyecto, para garantizar cumplir con el objetivo del mismo en forma exitosa.

#### **4.4.2. Asegurar la calidad**

Tanto en el desarrollo del proyecto de la ATEE, como en el desarrollo de cada evento, se consideraron las siguientes herramientas para asegurar la calidad de los servicios contratados.

- Auditorias de Calidad.
  - Permite verificar que se están implementando y respetando los criterios establecidos para cada entregable del proyecto.
  - Permite verificar que lo que ofrece un proveedor en forma verbal o escrita, es certero. Se puede constatar con una inspección a sus instalaciones, por ejemplo a un hotel; o a ser espectador en el

servicio que ofrece, por ejemplo inspeccionar en una ceremonia, los servicios de un proveedor en particular.

- Permiten compartir los conocimientos de esfuerzos realizados en proyectos similares, dando paso a una gran lluvia de ideas para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Permiten corregir anomalía antes de la ejecución del proyecto, realizándose el cambio necesario para no afectar el alcance del mismo.

#### **4.4.3. Controlar la calidad**

En el gremio de turismo y de los eventos especiales, el concepto de calidad puede ser muy subjetivo a los criterios de aceptación de cada cliente. Siendo esto, es necesario apoyarse en criterio de calidad ya establecidos, por ejemplo:

- Categorización de “estrellas” para un hotel o lugar de eventos
- Categorización de “tenedores” para un restaurante o lugar de eventos
- Categorización de “sostenibilidad” para un proveedor turístico

Sin embargo, es preciso dejar claro que aunque un hotel sea categorizado como de 5 estrellas, esto no necesariamente garantiza en un 100% la satisfacción del cliente, pues pueden existir factores ajenos que afectan el producto final impactando de forma negativa el grado de satisfacción.

De ahí la importancia de conocer las expectativas del cliente y luego conocer si la realización del proyecto, cumplió con las mismas y en qué grado. Una evaluación con parámetros de calidad facilita esta medición.

La evaluación permitirá

- Identificar los puntos deficientes que conlleven a mejorar
- Identificar los procesos de control y de cambios que pudieron afectar



- Fortalecer los aspectos positivos para no desmejorar

La siguiente plantilla es una guía de evaluación, que completaría el cliente finalizado todo el proyecto y que se puede utilizar y adaptar a cualquier proyecto.

<b>Plantilla de Evaluación de Servicios</b>		
Nombre de Evento:		
Fecha del Evento:	Lugar de Ceremonia :	Hora:
Numero de Personas:	Lugar de Recepcion:	Hora:
Persona que evalúa:		
Por favor evalúe los siguientes servicios del 1 a 5 1= muy malo, 2=malo, 3=satisfactorio, 4=bueno y 5=excelente		
Servicios de la ATEE y su coordinador de proyecto	Calificación	Comentarios
Planeación del evento		
Información acertiva de proveedores		
Tiempo de respuesta		
Actitud y profesionalismo		
Instrucciones y liderazgo		
Coordinación durante el evento		
Desempeño en general		
Cumplimiento de sus expectativas		
Puntualidad		
Servicios de proveedores (se detallan todos los proveedores contratados)		
Hotel o sala de eventos Cómoda Limpia Organizados Personal atento y amable Puntual		
Música para ceremonia		

Musica para recepción		
Mencione el servicio o momento que más disfrutó		
Cual?	Por qué?	
Mencione el servicio o momento que menos le gustó		
Cuál?	Por qué?	
Háganos recomendaciones que nos permitan mejorar		
1.		
2.		
3.		

**Figura 13 Plantilla de Evaluación de Servicios**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4.5. Plan de Recursos Humanos**

El Plan de Recursos Humanos se desarrolló para identificar los recursos necesarios para este proyecto, los puestos, sus roles y responsabilidades y habilidades y establecer las relaciones de comunicación.

##### **4.5.1. Planificación del Recurso Humano**

Luego de reuniones ejecutadas con el patrocinador del proyecto, tomando en cuenta el juicio experto de colegas del área, revisando la cantidad de profesionales en el gremio del turismo, el auge que ha tenido la organización de eventos especiales que da cabida al negocio y conociendo las necesidades del mismo, se establecen los siguientes perfiles para el personal del proyecto. Así

mismo, se tomó en cuenta la guía que se establece en la administración de proyectos.

Habiéndose definido la estructura organizativa del proyecto, en la figura número 1, el siguiente cuadro presenta la descripción de perfiles para cada miembro.

### **Cuadro 18 Perfil de los Miembros del Proyecto**

Miembro del Equipo	Perfil para cada puesto
Gerente General /Patrocinador	Profesional en Turismo con amplia experiencia en turismo receptivo, hotelería, servicios especiales y puestos gerenciales
Asesor Legal	Licenciado en leyes, con conocimiento de la legislación turística
Asesor Financiero	Licenciado en administración de empresas con énfasis en finanzas y experiencia en empresas turísticas
Director de ventas y mercadeo	Licenciado en turismo, experiencia con más de 5 años en la venta y comercialización de servicios turísticos y
Director de proyectos	MAP con amplia experiencia en la organización de programas de turismo receptivo y en eventos especiales
Coordinador de proyectos	Profesionales en turismo o administración de proyectos, con experiencia en la elaboración de programas de turismo y eventos especiales
Dirección de operaciones	Profesional en turismo con amplia experiencia en reservaciones y coordinación con proveedores

**Fuente: Elaboración Propia**

En esta etapa de Planificación de la ATEE, solamente se cuenta con la colaboración del Director de Proyectos quien junto con el Gerente General, realizará todas las tareas de este proceso.

Se utilizan como herramientas el juicio experto, reuniones y estándares del gremio del turismo y de los eventos especiales, para determinar las responsabilidades de cada colaborador que se muestran en el siguiente cuadro.

### **Cuadro 19 Responsabilidad de los Miembros del Proyecto**

Miembro del Equipo	Responsabilidades
Gerente General	Tramitar los requisitos del proyecto especificados en el apartado 4.1.1 Proveer el dinero Aprobar la contratación del personal para la operación de la ATEE Habilitar oficina Presentación de planillas Pagos Llevar libros legales Velar por el cumplimiento del cronograma y presupuesto
Asesor Legal	Apoyar las gestiones legales para el cumplimiento de los requisitos: CCSS, Municipalidad, Ministerio de Salud e ICT Asesoría en contratos con proveedores y clientes Asesoría en temas patronales y relación con colaboradores
Asesor Financiero	Apoyar con la solicitud de la ATEE ante el Ministerio de Hacienda Asesorar con los procesos mensuales de la declaración de impuestos

		Llevar la contabilidad de la empresa
Director de ventas y mercadeo		<p>Establecer vínculos con los proveedores</p> <p>Gestionar tarifas netas y contratos</p> <p>Establecer los medios de mercadeo para dar a conocer la ATEE</p> <p>Participar en reuniones y ferias de comercialización</p> <p>Gestionar material de apoyo para la promoción de la ATEE</p> <p>Establecer en conjunto con el Gerente General y el Director de Proyecto, los servicios a ofrecer</p>
Director de proyectos		<p>Brindar apoyo al Gerente General en el cumplimiento de los requisitos de funcionamiento</p> <p>Completar formularios</p> <p>Dar seguimiento a los permisos solicitados: Municipalidad, Ministerio de Salud, CCSS, INS.</p> <p>Administrar el cronograma y el presupuesto del proyecto</p> <p>Reclutar y capacitar a los coordinadores de proyectos</p> <p>Atender clientes importantes</p>
Coordinador de proyectos		<p>Atender clientes y brindar toda la asesoría en la planificación, ejecución, control y cierre de los diferentes proyectos contratados</p> <p>Gestionar con operaciones las reservaciones necesarias para cada evento</p>
Dirección de operaciones		Realizar todos los procesos de reservación, contratación y confirmación de los servicios necesarios en cada evento

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4.5.2. Adquisición del Recurso Humano**

Una vez que la ATEE inicie su etapa de ejecución, el Patrocinador deberá asignar el recurso humano para cada tarea establecida, tomando en cuenta que ya cuenta con el Director de Proyectos y que tanto los asesores legales y financieros son contratados por servicios profesionales externos.

El Director de Ventas y Mercadeo se contratará tan pronto se cuente con todos los permisos de funcionamiento al día, de manera que en conjunto con el Director de Proyecto y el Gerente General establecen el proceso de mercadear el producto de la ATEE.

Para la apertura de la ATEE se contará solo con un coordinador de proyectos quien junto con el Director de Proyectos irá atendiendo a los clientes que se vayan concretando. Conforme crezca la demanda de servicios de la ATEE, se irán contratando más coordinadores de proyectos.

Una vez al mes se realizará una reunión general para analizar los avances en los diferentes campos que conlleva la ATTE, tales como mercadeo, noticias nuevas de proveedores, clientes y servicios.

Cada tres meses, durante la reunión mensual, se llevará a cabo alguna charla o taller que permita fortalecer las habilidades interpersonales de los colaboradores. Se contratará personal especializado en ésta área.

Es importante resaltar que al ser un grupo de colaboradores en un nuevo proyecto de negocio, es muy positivo fortalecer lazos de confianza, comunicación y respecto que en conjunto irán creando el ambiente interno de la ATEE.

Así mismo, 2 veces al año se organizará una tarde de módulo de capacitación fortaleciendo temas sobre servicio al cliente, cliente interno, organización de programas y eventos y cualquier otro tema que sea relevante abarcar relacionado con el turismo y con los servicios que ofrece la ATEE.

Con el objetivo de brindar un mejor servicio, cada seis meses se llevarán a cabo evaluaciones de desempeño y se considerarán los puntos de baja calificación como posibles temas a abarcar en futuras capacitaciones con el objetivo de mejorar en ese aspecto y no permitir que la situación se repita con ningún miembro del equipo. De esta forma se logró completar la gestión de recursos humanos, sumamente importante para cualquier empresa.

#### **4.6. Plan de Comunicación**

El plan de comunicación planteó los lineamientos de comunicación tanto a lo interno como a lo externo de la ATEE.

##### **4.6.1. Planificación de las comunicaciones**

Si bien es cierto este proyecto no es de grandes dimensiones, la comunicación es vital para el éxito del mismo. Para esta primera parte fue relevante considerar:

- El plan para la dirección del proyecto, para tener siempre a mano como se ejecutará, monitorea, controlará y se cerrará el proyecto.
- El registro de interesados de manera que se proporcione la información necesaria de cada uno y hacia cada uno de los interesados en el proyecto.
- Factores ambientales de la empresa: es una empresa pequeña en la cual la comunicación será directa y clara.

En este proceso se utilizan las siguientes herramientas y técnicas.

- Requisitos de la comunicación

Considerando la estructura organizacional de la ATEE, este proceso permitió determinar los canales de comunicación necesarios y se estableció que tanto en la parte de inicio como en la parte de planificación del proyecto se contará solamente con 2 interesados, el Gerente General y el Director del Proyecto. Sin embargo, conforme avanza al mismo, se tendrá relación sobre todo con involucrados externos que serían aquellos de las instituciones donde se debe recurrir para los diferentes trámites de iniciación. Para contar con una comunicación clara y abierta con los proveedores de servicios, ésta deberá siempre tener un respaldo por escrito, que concrete los puntos acordados, tales como: tareas asignadas, tiempos a cumplir, responsables y cualquier aspecto relevante que se haya tratado, toda reunión virtual o presencial, deberá contar con una minuta y todo mensaje utilizado por medio de la tecnología, deberá igualmente tener su respaldo en la carpeta del cliente.

- Tecnología de la comunicación

Tomando en cuenta los factores que influyen en el proyecto se determinó que la urgencia de comunicación se daría en el momento es que no se vaya cumpliendo con el cronograma y el presupuesto establecido, situación que se evita siguiendo éstos tal y como se han planteado. De igual forma la urgencia varía en cada situación que se presente por lo que es necesario contar con las herramientas para enfrentarla. Tener capacidad de reacción y acción es muy importante. Para esto se utilizará la tecnología existente en comunicación tanto en telefonía móvil como fija, internet y se utilizarán las herramientas disponibles como mensajería de texto, WhatsApp, Skype, correos electrónicos, paquetes incluyendo sistemas en nubes que permitan recopilar y almacenar toda la información necesaria.



Durante la ejecución de la gestión de planificación del proyecto se realizarán reuniones presenciales entre el director del proyecto y el gerente general al menos una vez a la semana, con el fin de revisar el desarrollo y los avances del mismo.

Una vez que ya la ATEE esté en su etapa de ejecución, se realizarán las reuniones presenciales cuando los involucrados se encuentren en la misma ubicación, ya sea oficinas de la ATEE o en las instalaciones del proveedor; así mismo, se podrán realizar reuniones virtuales cuando los involucrados se encuentren en zonas alejadas, por ejemplo el cliente podría estar en su país de origen, el coordinar del proyecto en su oficina en Coronado y el proveedor donde se realice el evento, en el Pacífico Medio de Costa Rica.

Considerando que la mayoría de los clientes, serán extranjeros viviendo fuera de Costa Rica, se utilizará la comunicación escrita por medio de correos electrónicos, pues es importante llevar un registro ordenado de la misma. Como complemento, se utilizará cualquier otro medio de comunicación y tecnología, siempre que estos medios permitan guardar un registro y documentar la comunicación entre las partes.

- Modelo de comunicación

El modelo de comunicación básico es el más adecuado en este proyecto, pues no se manejan términos técnicos complejos. Simplemente confirmar que el emisor emita claramente su mensaje y que el receptor lo comprenda como debe ser.

Es importante mencionar que el dominio del idioma inglés es una herramienta obligatoria, sobre todo en la etapa de desarrollo del producto, pues el mercado meta es extranjero de habla inglesa.

- Métodos de comunicación

Estos métodos de comunicación se utilizarán durante todas las etapas que comprende este proyecto de la ATEE.

El método seleccionado para la comunicación dentro de la ATEE y hacia sus clientes será el de la comunicación interactiva que involucra toda clase de reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, utilizando las herramientas mencionadas en el punto de tecnología de la comunicación. Este método de comunicación brinda mayor confianza a todos los involucrados.

Por otro lado, se plantea la necesidad de desarrollar un plan de mercadeo que permitiría dar a conocer los servicios de la ATEE en el extranjero y para esto se utilizarán herramientas como la página web, las redes sociales como Twitter, Facebook, Pinterest y TripAdvisor, además comunicados de prensa y revistas que desarrollan asociaciones como ACOT y CANATUR con las cuales se participa en bolsas de turismo y ferias internacionales.

- Reuniones

Las reuniones serán concisas, contando con una agenda y listado de temas a abarcar, se asignarán tareas y responsables para el cumplimiento de las mismas. Se realizará una minuta con el registro de los acuerdos y puntos vistos.

Todas estas herramientas serán de uso diario y dependiendo del proyecto con que se esté trabajando y considerando las necesidades que se presenten, se llevarán a cabo las reuniones.

En cuanto a la comunicación interna de la ATEE, una vez al mes se realizará una reunión, informando sobre el seguimiento y desarrollo de los proyectos en marcha, nuevos proveedores, resultados del mercadeo, aspectos a mejorar en todas las áreas y cualquier otro tema importante para el desarrollo exitoso de la ATEE. Cuando sea necesario, se realizarán reuniones con mayor frecuencia.

#### **4.6.2. Gestión de las comunicaciones**

Para la gestión de las comunicaciones es importante aclarar que los métodos utilizados para los diferentes involucrados pueden variar de forma importante tomando en cuenta que en la primera etapa de planificación el director de proyectos y el gerente general pueden tener reuniones cortas con las que logran avanzar de forma eficiente. Pero durante el desarrollo de los proyectos, las reuniones pueden ser más prolongadas con los proveedores y sobre todo con los clientes.

Por otro lado también es importante enfatizar que las herramientas utilizadas dependerán de la urgencia de la necesidad de transmitir la información, así como la disponibilidad de la tecnología tomando en cuenta si existe y es accesible para todas las partes. Igualmente importante es considerar si la información a transmitir o compartir es de confidencialidad.

Habiéndose mencionado en el punto 4.6.1. que el dominio del idioma inglés es un requisito para brindar un buen servicio a los clientes; es imperativo asegurar que el modelo de comunicación seleccionado sea el adecuado y por supuesto luego asegurarse que la información transmitida haya sido comprendida correctamente.

Para el resultado óptimo del uso de las herramientas es preciso considerar los siguientes aspectos:

- Temas a tratar claramente establecidos
- Hacer las comunicaciones necesarias para darle seguimiento a lo acordado
- Respetar los cronogramas establecidos para el cumplimiento de las comunicaciones como de los acuerdos pactados

- Siempre documentar todo comunicado, independientemente de la herramienta utilizada.

Se gestiona y distribuye la información principalmente por medio de la gestión de comunicaciones electrónicas, evitando al máximo la impresión de documentos utilizando sistemas operativos en línea que permitan guardar información en nubes que se puedan compartir.

Los informes de desempeño se elaborarán conforme avanzan las tareas y al final de cada una. Estos informes durante el avance de las tareas permitirán aplicar herramientas de cambio en el momento preciso.

Dichos informes brindarán datos importantes sobre el impacto en tiempo y costo del proyecto y en los otros aspectos importantes.

#### **4.6.3. Control de las Comunicaciones**

Este proceso tiene como propósito monitorear y controlar las comunicaciones durante todo el ciclo del proyecto y permite la satisfacción de información de los involucrados. De esta forma, se contará siempre con los registros para conocer en detalle el avance, cambios y estado de los diferentes procesos de desarrollo de la ATEE.

La información del proyecto sobre costos, avances y desempeño se captura utilizando los métodos anteriormente nombrados, se almacena en el sistema operativo con que contará la ATEE, teniendo algunos respaldo en sistemas en línea como Google Drive al cual podrán tener acceso, todos los miembros del proyecto y los otros directores de la ATEE.

Otra herramienta es el juicio de expertos, considerando que los miembros del equipo cuentan con gran experiencia en el desarrollo de programas de turismo y en eventos especiales y la excelente relación que se mantiene con homólogos. Las reuniones serán una herramienta importante a utilizar y se realizarán en forma virtual o en forma presencial.

De esta manera se concluye el Plan de Comunicación a lo interno del proyecto.

Se recalca que para la parte de comunicación colectiva y mercadeo, se contratará un profesional en el área que elabore un plan de mercadeo, bajo las condiciones que se le estipulen.

Esta persona igualmente brindará informes siguiendo los lineamientos establecidos por el director de proyecto. De esta manera se abarcan todas las áreas de comunicación necesarias para el desarrollo del proyecto y del producto final.

#### **4.7. Gestión de Adquisiciones**

Es preciso rescatar que a nivel del proceso de planificación e iniciación del proyecto de la ATEE; la Gestión de Adquisiciones es muy básica y se puede resumir en trámites, revisión de mobiliario y equipo ya existente, sistema operativo y útiles de oficina. Sin embargo; a nivel de producto, esta gestión es muy importante pues la correcta selección de proveedores para los servicios que ofrecerá la ATEE, marcará la diferencia de su desempeño y éxito.

El siguiente plan de adquisiciones está enfocado en definir la categoría de los proveedores a contratar para cumplir con las necesidades del patrocinador y de los futuros clientes.

Se debe recordar que la ATEE ofrecerá los servicios de organización y dirección de eventos, por lo que cada evento es todo un proyecto en que los proveedores pueden ser totalmente diferentes entre uno y otro. Los mismos serán contratados para ofrecer los servicios de su especialidad en las condiciones necesarias y propias específicamente para cada evento. La satisfacción del cliente final dependerá de la capacidad de organizar el evento y de la calidad de los servicios ofrecidos por los diferentes proveedores contratados.

#### **4.7.1. Planificación de la Gestión de Adquisiciones**

En esta gestión se documentaron las decisiones sobre parámetros y requisitos que identifican las características de los potenciales proveedores. Se utilizaron las siguientes herramientas:

- Análisis de hacer o comprar: para el tipo de servicio que ofrece la ATEE definitivamente todos los servicios complementarios son comprados a los diferentes proveedores especializados. Tales como: hospedaje o salas de eventos, transporte, tour operadores, floristas, música, celebrantes, mantelería, iluminación, sonido, queques, juego de pólvora y demás.
- Juicio experto: se aplicará la amplia experiencia en turismo del Patrocinador y del Director de Proyectos; así como los conocimientos en la organización de eventos, para seleccionar los servicios que pueden manejarse en conjunto.
- Investigación de mercado: se establecieron las categorías de servicios que se utilizarán en el producto final y los requisitos para cada una de ellas.
- Reuniones

En el siguiente cuadro se establecen los requisitos para las categorías base de proveedores.

Un criterio general de selección es que todo proveedor que se contrate debe estar inscrito en el Ministerio de Hacienda y entregar su factura timbrada al final de sus servicios o cuando se le pague la totalidad de los servicios contratados. El proveedor que no trabaje con facturas timbradas no podrá ser parte de la base de proveedores de la ATEE.

Un segundo criterio general de selección de cada proveedor es el precio por sus servicios el cual debe ir acorde al resto de sus cualidades y que para muchos clientes, este criterio será determinante.

#### **Cuadro 20 Categoría de Proveedores y Criterios de Selección**

Categoría de Proveedor	Criterios de selección
Hotel o sala de eventos	Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas Plataforma de servicios para eventos especiales Inscritos en el ICT con declaratoria turística Con algún nivel de CST Ubicación
Transporte privado: Terrestre Acuático Aéreo	Autorizados para transporte de turistas con los permisos de operación al día Pólizas de seguros al día Choferes con dominio del idioma inglés
Tour Operadores	Inscritos en el ICT Permisos de operación al día Pólizas de seguros al día

Categoría de Proveedor	Criterios de selección
	<p>Inscritos en otras asociaciones</p> <p>Con algún nivel de CST</p>
Floristerías	<p>5 años mínimo de brindar el servicio</p> <p>Referencias de otros clientes y proveedores constatando plena satisfacción</p> <p>Propuestas deben incluir material, confección, instalación y transporte</p>
<p>Música para ceremonias:</p> <p>Instrumentales</p> <p>Coros</p> <p>Pistas y voces</p>	<p>5 años mínimo de brindar el servicio</p> <p>Referencias de otros clientes y proveedores constatando plena satisfacción</p> <p>Contar con su propio transporte y sistema de audio</p>
<p>Música para recepción</p> <p>Organistas</p> <p>Grupos musicales</p> <p>Discomóviles</p> <p>DJ</p>	<p>5 años mínimo de brindar el servicio</p> <p>Referencias de otros clientes y proveedores constatando plena satisfacción</p> <p>Contar con su propio transporte y sistema de audio</p>
Celebrantes	<p>Autorizados por su iglesia para realizar ceremonias religiosas</p> <p>Dominio del idioma inglés</p>
Abogados	<p>Notarios con su respectivo protocolo</p> <p>Brindar asesoría en requisitos y trámites</p> <p>Dominio del idioma inglés</p>
<p>Empresas de mantelería</p> <p>Manteles, cubremanteles, caminos</p>	<p>5 años mínimo de brindar el servicio</p> <p>Referencias de otros clientes y</p>



Categoría de Proveedor	Criterios de selección
Forros, cintas para sillas Alfombras	proveedores constatando plena satisfacción Propuestas deben incluir material, instalación y transporte ida y vuelta
Iluminación	5 años mínimo de brindar el servicio Referencias de otros clientes y proveedores constatando plena satisfacción Permisos de funcionamiento al día Propuesta debe incluir instalación, material y transporte
Sonido	5 años mínimo de brindar el servicio Referencias de otros clientes y proveedores constatando plena satisfacción Permisos de funcionamiento al día Propuesta incluye instalación, material y transporte
Queques	5 años mínimo de brindar el servicio Referencias de otros clientes y proveedores constatando plena satisfacción Permisos de funcionamiento al día Propuesta incluye entrega y montaje
Juegos de pólvora	5 años mínimo de brindar el servicio Referencias de otros clientes y proveedores constatando plena satisfacción

Categoría de Proveedor	Criterios de selección
	Permisos de funcionamiento al día Protocolo de seguridad y emergencia Propuesta debe incluir material, instalación, manipulación, transporte y retiro de sobrantes.

**Fuente: Elaboración Propia**

Se utilizarán sistemas electrónicos para el almacenamiento de toda esta información, de manera que todos los miembros de la ATEE, tengan acceso a la misma en una base de datos.

Se manejarán contratos específicos con cada proveedor, respetando períodos, precios y servicios. Estos contratos serán de tipo precio fijo. Se proponen 2 tipos de contratos:

Contratos de Precio Fijo Cerrado (FFP) los cuales mencionan una tarifa específica por un tiempo específico por un servicio determinado. Ejemplo, contrato con un hotel XX, el cual ofrece la tarifa de USD\$120.00 más impuestos por una habitación doble del 15 de diciembre del 2015 al 14 de diciembre del 2016 (considerando el parámetro anual que utilizan los centros de hospedaje para la validez de sus tarifas iniciando con la temporada alta de turismo) o el costo de un show de una cimarrona por 40 minutos por 180,000 colones tarifa válida del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016. Otro ejemplo es el contrato que se estipula con el grupo musical que cobra una determinada suma de dinero por un servicio para darse en una determinada fecha y por un número determinado de horas, sin importar la cantidad de personas que asistan al evento.

Por otro lado, también bajo el concepto de los FFP, están los contratos que si bien se establecieron con una tarifa específica por determinado servicio, variarán los términos de precio dependiendo de la cantidad de personas o artículos contratados. Por ejemplo, el precio de un servicio de alimentación está establecido por un determinado monto por persona; sin embargo, el monto total del contrato variará dependiendo de la cantidad de personas para quien se contrate el servicio de alimentación. Otro ejemplo es el contrato celebrado con una empresa de alquiler de mantelería, quien estipula el costo de alquiler de un mantel para una mesa pero que para el contrato final, será necesario confirmar la cantidad de mesas que se deberán vestir para determinar la cantidad de manteles que se deberán incluir.

#### **4.7.2. Efectuar las Adquisiciones**

Una vez que los coordinadores de proyecto inician el proceso de venta y coordinación de un evento, es preciso tomar en cuenta las necesidades del cliente, para recomendarle los proveedores que se ajustan a su servicio.

Los criterios de selección pueden variar entre un evento a otro y quedará a juicio del mismo cliente.

Se contactará al proveedor, se le explica la dinámica del evento y se procede a efectuar la selección de los servicios.

La ATEE contará con una base de proveedores para los cuales habrá aplicado una serie de criterios de selección muy específicos tales como:

- Inscritos en el ICT
- Nivel de CST

- Buenas referencias con otros clientes o proveedores
- Permisos de operación al día
- Pólizas de seguridad al día
- Inscritos en el Ministerio de Hacienda y entregar facturas timbradas

Así mismo, existen otros criterios de selección que influyen en la toma de decisión del cliente de acuerdo al tipo de evento que desee realizar, tales como:

- Precio
- Capacidad de personas que puede atender el proveedor
- Variedad en los servicios que ofrece
- Presentación de los servicios
- Ubicación física y facilidad de trasladarse
- Moda
- Prestigio y responsabilidad

Una vez que el cliente decida que proveedor se ajusta mejor a sus criterios, se procede a seleccionar y adjudicarle la contratación. Se firmarán algunos contratos y algunos de los proveedores solicitarán un adelanto de dinero, estipulando que el saldo se cancela al finalizar la prestación del servicio.

#### **4.7.3. Controlar y cerrar las Adquisiciones**

Terminado el proceso de selección y adjudicación de un servicio, el proceso de controlar los servicios contratados se realizarán conforme avanza el evento y durante el evento.

Si fuera necesario hacer cambios, se utiliza el procedimiento que corresponde tal y como se explica en el punto 4.1.7 con la figura 9.

La realización del evento es la cúspide del proyecto que es cada evento, por lo que en este momento inicia el proceso de cierre de los bienes y servicios adquiridos.

Conforme el evento avanza y los servicios se van dando, se pagan los saldos pendientes, dando por cerrada dicha adquisición.

A nivel de cierre del evento realizado por la ATEE, el cliente deberá cancelar cualquier saldo pendiente y se concluye con la evaluación que el cliente completa sobre el evento, según la Figura 14. Esta retroalimentación se comparte con los diferentes proveedores para lo que corresponda; mejorar, felicitar, tomar la decisión de cambiar algún servicio y sobre todo, crecer como empresa, manteniendo los criterios de calidad ya establecidos según el Plan de Calidad, punto 4.3.4.

Así mismo el coordinar del proyecto, deberá evaluar el rendimiento de cada proveedor, de manera que se pueda ir haciendo un cúmulo de lecciones aprendidas. Para esta tarea se recomienda la siguiente plantilla que se completará con todos los proveedores del evento.

Plantilla de Evaluación de Proveedores		
Nombre de Evento:		
Fecha del Evento:	Lugar de Ceremonia :	Hora:
Numero de Personas:	Lugar de Recepcion:	Hora:
Persona que evalúa:		
Evaluar los siguientes servicios del 1 a 5 1= muy malo, 2=malo, 3=satisfactorio, 4=bueno y 5=excelente		

Nombre del Proveedor	Precio	Capacidad de respuesta	Soporte técnico antes del evento	Puntualidad en el evento	Soporte técnico durante el evento	Infraestructura y equipos	Calidad del suministro	Presentación del personal	Cumplimiento de norma de seguridad	Iniciativa y cooperación del personal
Hotel XXXXX										
Transporte XXXX										
Celebrate XXXX										

**Figura 14 Evaluación de Proveedores**

**Fuente: Elaboración Propia**

De esta forma se concluye la Gestión de Adquisiciones propuesta para este plan, permitiendo detallar los lineamientos necesarios para la selección de los diferentes proveedores

## 5. CONCLUSIONES

Este documento se elaboró con el objetivo de ser una guía que sirva para establecer una agencia de turismo especializada en la organización de eventos especiales; siguiendo los lineamientos propuestos en la Guía del PMBok y la Administración de Proyectos.

Se concluyó lo siguiente de cada objetivo específico desarrollado.

1. El plan de la gestión de alcance permitió generar una estructura clara sobre los alcances de este proyecto y sus limitaciones, sus involucrados y el proceso necesario a seguir para desarrollarlo con éxito.
2. Por medio de la gestión de tiempo, se definió la duración de cada actividad establecida, el orden lógico en que las mismas se deben realizar para construir el cronograma que concluyó que la ejecución de este plan se puede completar en 60 días.
3. La gestión de costos permitió distribuir el presupuesto de USD\$5,000.00 (cinco mil dólares), entre las tareas establecidas. Se determinó que la tarea de identificar requisitos y trámites necesarios para obtener los permisos de funcionamiento, es una de las que mayor presupuesto consume, por la cantidad de entidades y trámites que involucra.
4. La gestión de calidad permitió establecer los requisitos de calidad para el proyecto y para el producto. Los requisitos de calidad a los que se puede someter la ATEE como proyecto y negocio son voluntarios pero se han constituido una regla cultural si se desea una empresa altamente competitiva en el gremio de turismo. La calidad del producto final está altamente relacionada con los servicios contratados a proveedores y con el servicio que los coordinadores de proyecto ofrezcan a sus clientes. Esto

influye que el costo de calidad está muy relacionado con la inversión en capacitación para el personal de la ATEE, la experiencia en administración de proyectos y conocimiento del producto que se ofrece.

5. La gestión de recursos humanos propuso contratar profesionales en turismo y en administración de proyectos de manera que con los conocimientos y experiencia de ambos campos, se puedan desarrollar los proyectos y la ATEE de forma exitosa.
6. La gestión de la comunicación permitió resaltar el uso de la tecnología como una herramienta importante de comunicación para proyectos de esta naturaleza, tanto a lo interno de la ATEE como hacia sus clientes metas.
7. La gestión de las adquisiciones es una de las más importantes para el desarrollo de esta ATEE. Los bienes y servicios a contratar y utilizar para elaborar los paquetes para los clientes de la ATEE determinarán la calidad del producto final y la capacidad de ofrecerle al cliente un producto a la medida de sus necesidades e intereses.

La Administración de Proyectos, permitió enlazar sus conceptos a los conceptos básicos de la Administración de Empresas, convirtiendo el desarrollo de un simple negocio en una experiencia de proyecto ordenado con una alta probabilidad de éxito



## 6. RECOMENDACIONES

1. Presentar de forma ordenada, los documentos requeridos por las instituciones gubernamentales que se deben contactar a fin de obtener los permisos de funcionamiento y calidad deseados.
2. Acatar la EDT propuesta, para no desviarse de las tareas requeridas y poder cumplir con el tiempo, dinero y calidad esperados.
3. Contratar tramitadores o especialistas para realizar gestiones de solicitud de permisos u otras tareas, cuando el Director de Proyectos realmente no pueda realizarlas, apegándose al presupuesto que se estipuló.
4. Evaluar constantemente los servicios ofrecidos por la ATEE como los contratados a los proveedores, utilizando las herramientas propuestas ya que permite enmendar errores en el momento.
5. Apegarse a los perfiles propuestos para los miembros del equipo de la ATEE y ser muy selectivos a la hora del reclutamiento. Es relevante considerar experiencia comprobada y corroborar buena reputación en el gremio.
6. Contar con el equipo electrónico necesario y en buenas condiciones que permita una comunicación fluida por medio del uso de la tecnología.
7. Seleccionar a los proveedores bajo los estándares establecidos para cada paquete, que se utilizarán para los programas y servicios como producto final, evaluar sus políticas generales, certificaciones de calidad, para lo cual será necesario hacer inspecciones, establecer tarifas, servicios, acuerdos y redactar contratos válidos por tiempos definidos.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Barrantes, R. (2012). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo* (20va reimpresión). San José: EUNED.
- Bernal, César A. (2006) *Metodología de la Investigación*. (Segunda Edición) Pearson Educación, México
- Chamouny. (2002). *Administración profesional de proyectos, La guía*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana
- Institute., P. M. (2013). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK)* (Quinta Edición ed.). USA: PMI Publication.
- Lledó, P. (2013). *Administración de Proyectos. El ABC para un Director Exitoso* (Tercera Edición ed.). Canada: Victoria.
- Lledó, P. (2013). Técnico en Gestión. *Claves para aprobar el examen CAPM* (Segunda Edición ed.).
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos. Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. (Segunda Edición ed.). Canada: Victoria.
- Instituto Costarricense de Turismo. 2015. *Agencias de Viajes Receptivas con Declaratoria Turísticas*. Dirección de Gestión y Servicios Turísticos
- Instituto Costarricense de Turismo. 2004. *Guía de aplicación para la Certificación para la Sostenibilidad Turística, CST*. Departamento de Recursos Naturales.
- Instituto Costarricense de Turismo. 2015. *Informe de Llegada de turistas internacionales a Costa Rica*. Dirección de Planeamiento y Desarrollo.
- Organización Mundial del Turismo (1999), *Código ético mundial para el turismo. Asamblea General de la OMT. Santiago de Chile*.
- Organización Mundial del Turismo (2015), *Reporte Anual del Movimiento del Turismo 2014*, Madrid
- Ramírez, Jorge. (2014) *Cómo diseñar una investigación académica*.

Segunda Edición, Litografía e Imprenta Lil S.A.

Rodriguez, A. (2015, 22 de enero). Costa Rica atrajo un 4,1% más de turistas durante el 2014. Periódico El Financiero. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Costa-Rica-atrajo-turistas\\_0\\_670132984.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Costa-Rica-atrajo-turistas_0_670132984.html)

Varela, Alejandro. (Set, 2015) Innovación en la gestión del turismo. Conferencia P3; Planeta, Personas, Paz, San José, Costa Rica.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha de firma del Acta</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
23 de agosto de 2015	Plan de proyecto para el establecimiento de una agencia de turismo enfocada en eventos especiales
<b>Areas de conocimiento / procesos</b>	<b>Area de aplicación (Sector / Actividad)</b>
<b>Procesos: Inicio y planificación</b>  <b>Areas: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones</b>	<b>Sector comercial: área de servicios turísticos a nivel internacional y nacional</b>
<b>Fecha tentativa de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
23 de agosto de 2015	14 de octubre de 2016
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p>Objetivo general: Desarrollar un plan de proyecto para el establecimiento de una agencia de turismo especializada en la organización de eventos especiales con sede en San Antonio de Coronado.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan de gestión del proyecto para determinar los requisitos legales y de calidad, necesarios para el establecimiento de la Agencia de Turismo de Eventos Especiales (ATEE)</li> <li>2. Plantear la gestión de tiempo para poder desarrollar y controlar el cronograma propuesto.</li> <li>3. Plantear la gestión de costos del establecimiento de la ATEE para determinar los recursos económicos necesarios requeridos para su desarrollo e implementación</li> <li>4. Elaborar el plan de calidad para definir los requerimientos necesarios de calidad para estructurar los paquetes de servicios que se ofrecerán al público meta.</li> <li>5. Elaborar el plan de recursos humanos estableciendo los requerimientos y perfil para el proceso de selección y reclutamiento del personal con que contará la ATEE.</li> </ol>	

6. Generar el plan de comunicación para establecer la adecuada comunicación entre los miembros del proyecto, proveedores y clientes.
7. Desarrollar la gestión de adquisiciones, enfocada en los proveedores de bienes y servicios a contratar para cada evento, para poder elaborar paquetes básicos que se ofrecerán al público meta.

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

A pesar de que Costa Rica es un destino turístico famoso a nivel internacional con más de 100 agencias de viajes acreditadas por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), que ofrecen la organización de programas y servicios para conocer el país, no existe una agencia de viajes acreditada por el ICT cuyo enfoque específico sea la organización de eventos especiales en Costa Rica, integrando en forma paralela los elementos necesarios para el evento especial y los detalles propios de un viaje de turismo tales como hospedaje, traslados, excursiones, servicios de alimentación, visitas guiadas, entradas a parques nacionales y otros, que podrían ser del interés de los organizadores como de los invitados, antes y después del evento. Esta ATEE le ofrecería al cliente todos los proveedores y servicios profesionales necesarios para la realización de su evento como pueden ser flores, música, servicios de alimentos y bebidas, variedad de destinos para el evento localizados en la playa, montaña o ciudad, hotel o finca y cualquier otro detalle para hacer un evento especial. El desarrollo de la agencia permitiría a otros gremios integrarse a la industria de turismo, ampliando así la oportunidad de trabajo. Contará con profesional graduado en el campo de turismo y en el campo de la administración de proyectos, permitiendo ofrecer al público meta un servicio integral.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

El producto final brindará la guía completa de las herramientas y pasos para la ejecución de la ATEE.

Los entregables que se realizarían son:

- Documento con el plan de gestión del alcance
- Documento con el plan de la gestión de tiempo
- Documento con el plan de costos
- Documento con el plan de calidad para los paquetes de servicios del proyecto
- Documento con el plan de recursos humanos necesarios para el desarrollo de la ATEE
- Documento con el plan de comunicación
- Documento con el plan de adquisiciones

#### **Supuestos**

- Los criterios y requisitos solicitados por las entidades gubernamentales son

<p>accesibles, claros y de fácil cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cronograma se cumplirá tal y como está establecido</li> <li>• Se cuenta con el dinero para desarrollar el plan y ejecutar la operación de la ATEE.</li> <li>• Se cuenta con acceso a bases de datos de diferentes instituciones como ICT, Cámara de Turismo, y otros de las cuales se pueda generar el listado general de proveedores apropiados para esta ATEE</li> <li>• Se cuenta con un local en San Antonio de Coronado, en donde se ubicará la oficina de la ATEE</li> </ul>		
<b>Restricciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros del proyecto no tienen experiencia en el manejo de eventos especiales</li> <li>• El patrocinador ha establecido un tiempo máximo de 60 días para desarrollar el plan de la ATEE</li> <li>• Se tiene un presupuesto específico para desarrollar este planteamiento y no se cuenta con recursos económicos adicionales para contingencias</li> </ul>		
<b>Identificación de riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones involucradas en la apertura de la ATEE, pueden atrasar la entrega de los permisos solicitados, retrasando la apertura e incurriendo en gastos adicionales</li> <li>• Si la situación económica del público meta se contrae y se pierde el interés de los programas propuestos por la ATEE para realizar eventos y viajar a Costa Rica, se vería afectada la rentabilidad de la ATEE y de todo el proyecto por no contar con ingresos para su subsistencia</li> <li>• Si el recurso humano capacitado en turismo, organización de eventos y administración de proyectos es limitado y caro, podría alterar el presupuesto asignado para la contratación del mismo</li> <li>• Si se contratara recurso humano y proveedores no calificados para plantear y desarrollar los servicios de la ATEE, la calidad de los servicios se vería altamente afectada, desmejorando la imagen de la ATEE</li> </ul>		
<b>Presupuesto</b>		
<p>\$5.000.00 inversión inicial para la elaboración de los documentos necesarios para el planteamiento del proyecto. Además del pago al profesional de informática para la elaboración de los documentos requeridos en estas áreas.</p>		
<b>Principales hitos y fechas</b>		
<b>Nombre del Hito</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha inicial</b>
Seminario de Graduación	5 de octubre 2015	30 de octubre 2015

Tutoría de desarrollo	1 de noviembre 2015	12 de setiembre 2016
Lectores	13 de setiembre 2016	04 de Octubre 2016
Tutoría de ajustes	05 de Octubre 2016	11 de Octubre 2016
Defensa	10 de octubre 2016	14 de octubre 2016

### Información histórica relevante

Se establecería una empresa nueva en el gremio de turismo enfocada al mercado específico de la realización de eventos especiales, contando con una estructura de administración de proyectos, con directores de amplia experiencia en el gremio de turismo, en el área de mercadeo, de eventos especiales y de comercialización de servicios.

Si bien al ser una empresa nueva no cuenta con esfuerzos similares en su pasado, los directores del proyecto tienen acceso a documentación que fortalece el proyecto total tanto en la parte de planeamiento, como en la parte de ejecución de la nueva ATEE. Actualmente existen otras agencias operadoras de turismo pero con un enfoque diferente al que se plantea. Como competencia, están las otras agencias operadoras de turismo que ofrecen paquetes especiales de luna de miel pero no ofrecen organizar el evento de la boda.

Otras empresas consideradas competencia, son los hoteles que ofrecen los servicios de organización de eventos especiales en sus instalaciones; pero éstos se limitan a los servicios propiamente de la actividad y no ofrecen otros servicios que el organizador y sus invitados pueden disfrutar antes del evento o después del mismo, como excursiones fuera de su área, o la simple reservación de otros hoteles en otros destinos del país.

### Identificación de grupos de interés (involucrados)

#### Involucrados Directos:

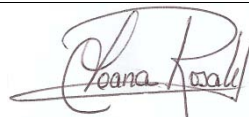
Patrocinador  
 Director del proyecto  
 Entidades públicas relacionadas  
 Proveedores  
 Público meta

#### Involucrados Indirectos:

Competencia como otras agencias de turismo y hoteles  
 Organizadores informales y formales de eventos


**Director de proyecto:**  
**Loana Rosales Sevilla**

**Firma:**



**Autorización de:**  
**MAP Sara Fonseca B.**

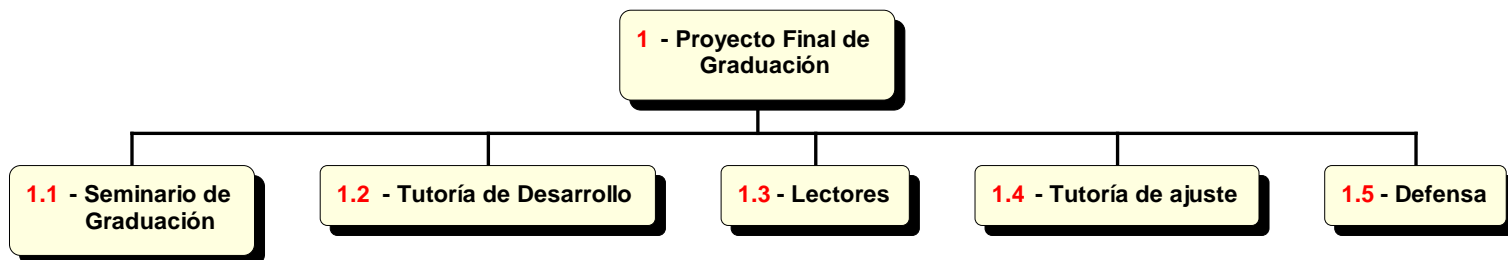
**Firma:**



## Anexo 2: EDT

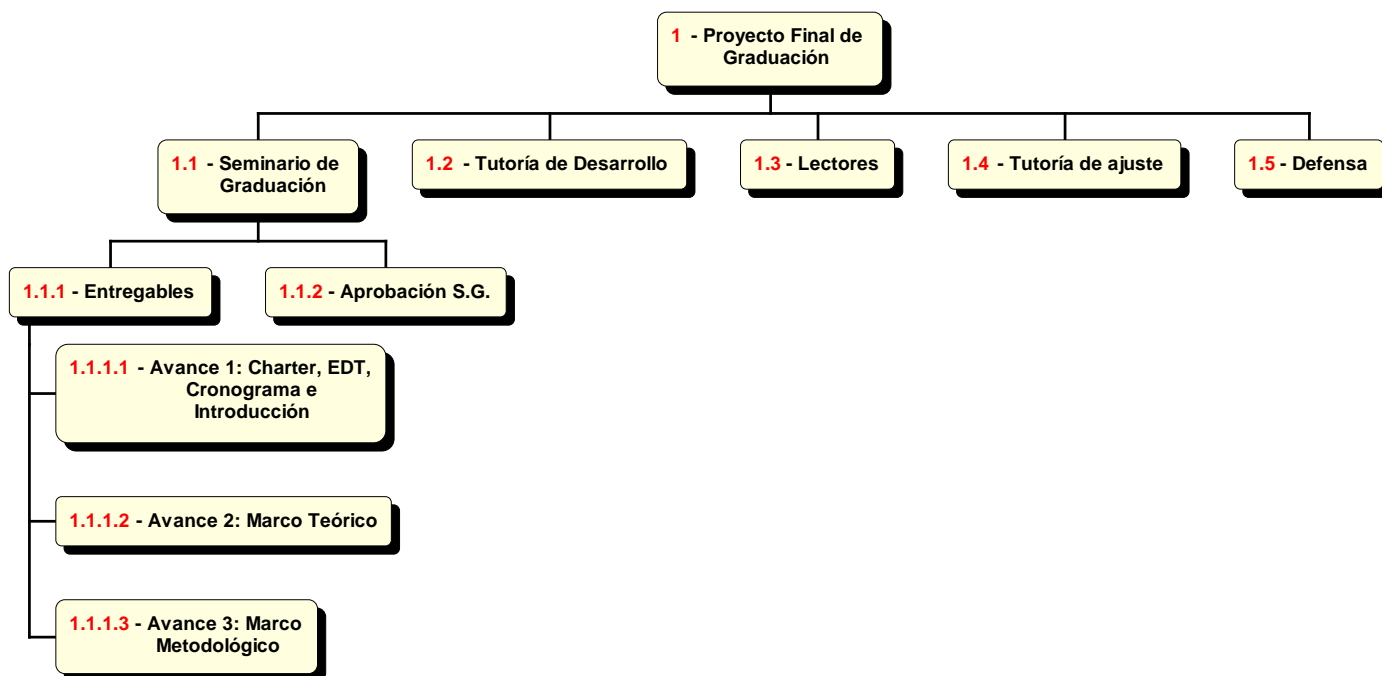
### 2.1. EDT: PFG

Estructura detallada de trabajo del Proyecto Final de Graduación



### 2.2. EDT: PFG: Entregables del Seminario de Graduación

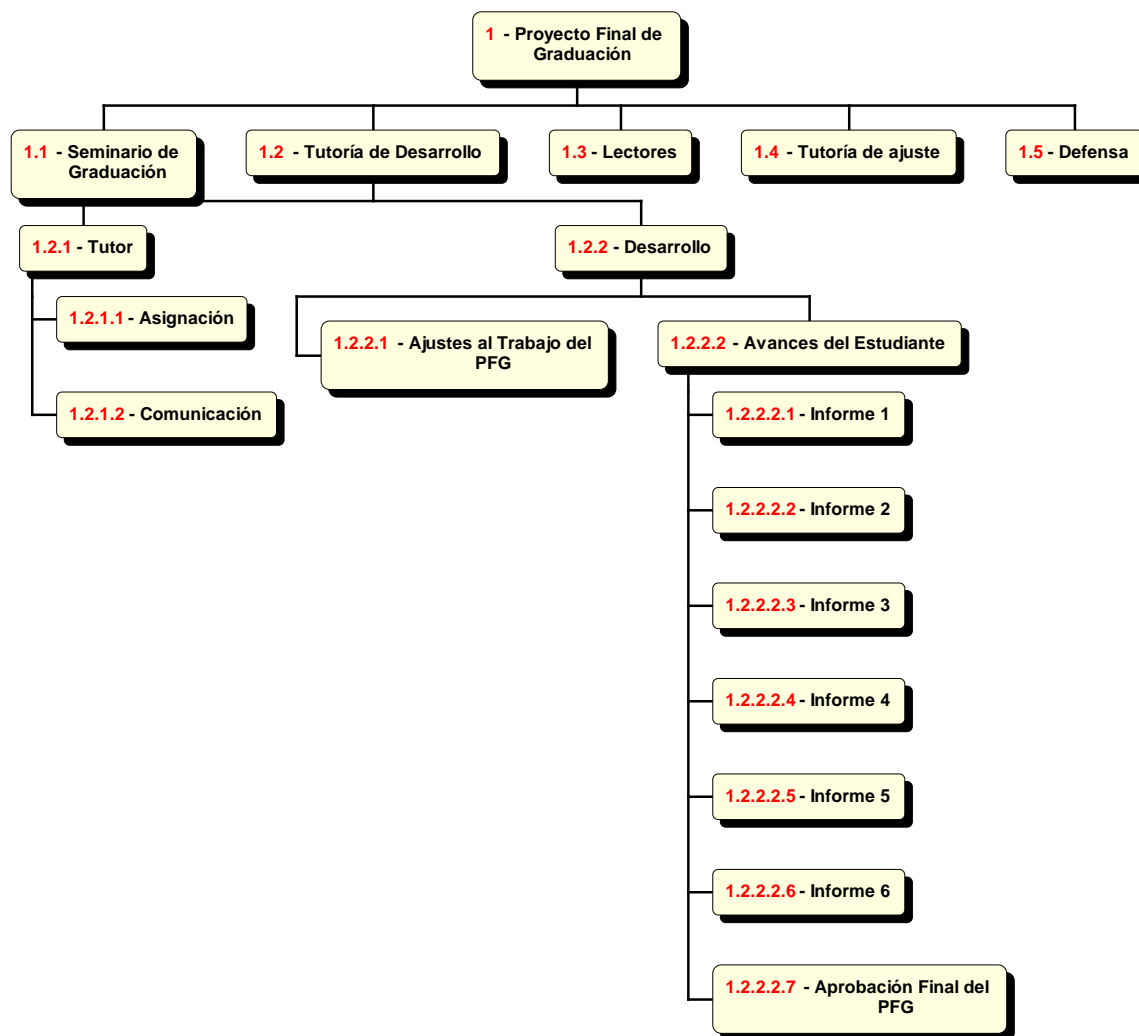
Estructura detalla de trabajo del Proyecto Final de Graduación, desplegando los entregables del Seminario de Graduación.





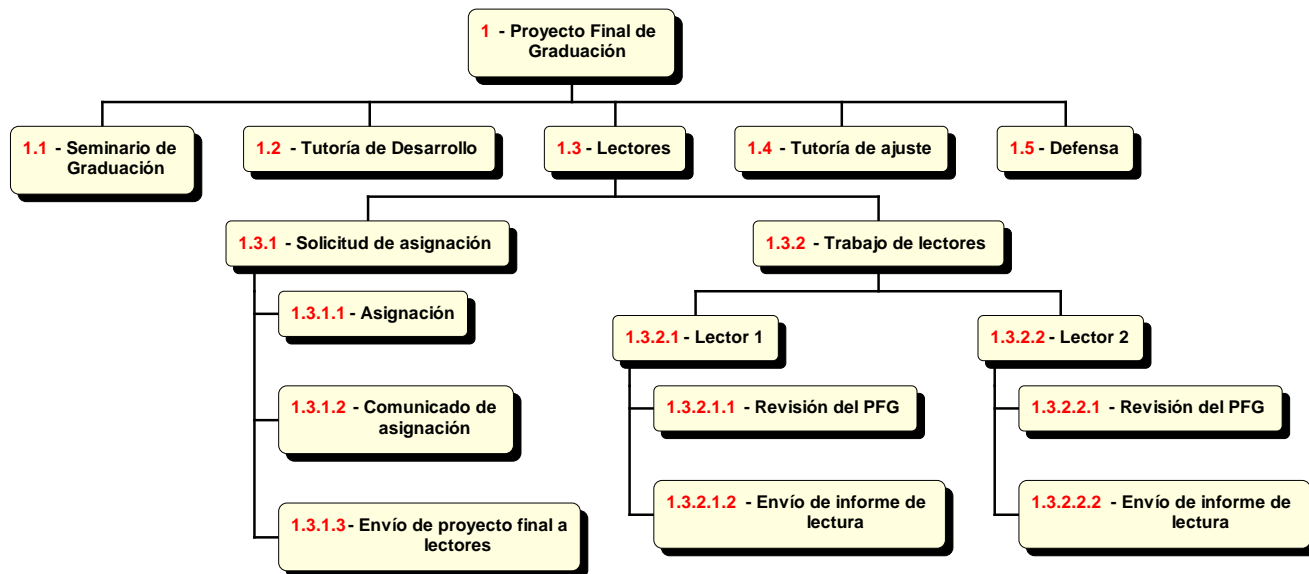
### 2.3. EDT: PFG: Entregables de la Tutoría

Estructura detalla de trabajo del Proyecto Final de Graduación, desplegando los entregables de la Tutoría de Desarrollo.



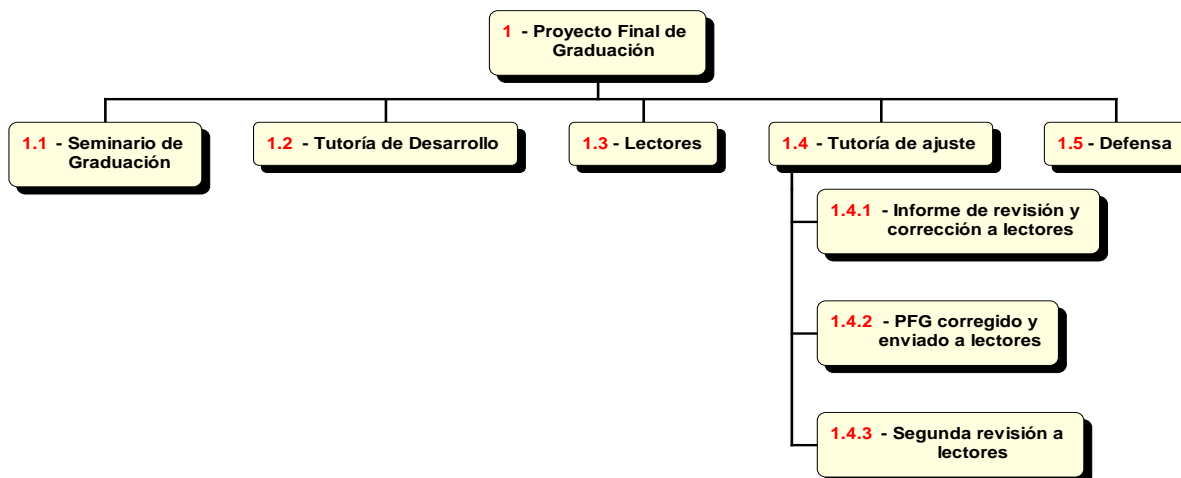
## 2.4. EDT: PFG: Entregables de Lectores

Estructura detalla de trabajo del Proyecto Final de Graduación, desplegando los entregables de Lectores



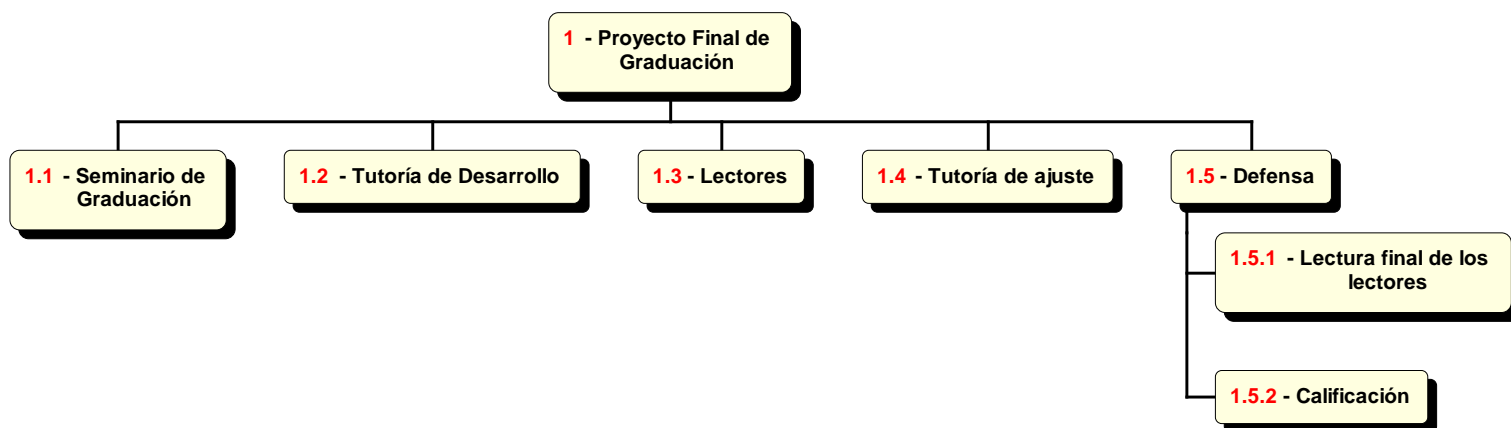
## 2.5. EDT: PFG: Entregables de la Tutoría

Estructura detalla de trabajo del Proyecto Final de Graduación, desplegando los entregables de Tutoría de ajustes.



## 2.6. EDT: PFG: Entregables de la Defensa

Estructura detalla de trabajo del Proyecto Final de Graduación, desplegando los entregables de la Defensa.



### Anexo 3: CRONOGRAMA

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>1</b>	<b>Proyecto Final de Graduación</b>	<b>270 días</b>	<b>oct 5 '15</b>	<b>oct 14 '16</b>
<b>1.1</b>	<b>Seminario de Graduación</b>	<b>23 días</b>	<b>oct 5 '15</b>	<b>nov 4 '15</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Entregables</b>	<b>18 días</b>	<b>oct 5 '15</b>	<b>oct 28 '15</b>
1.1.1.1	Avance 1: Charter, EDT, Cronograma e Introducción	6 días	oct 5 '15	oct 12 '15
1.1.1.2	Avance 2: Marco Teórico	6 días	oct 13 '15	oct 20 '15
1.1.1.3	Avance 3: Marco Metodológico	6 días	oct 21 '15	oct 28 '15
1.1.2	Aprobación S.G.	5 días	oct 29 '15	nov 4 '15
<b>1.2</b>	<b>Tutoría de Desarrollo</b>	<b>223 días</b>	<b>nov 5 '15</b>	<b>sep 12 '16</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Tutor</b>	<b>5 días</b>	<b>nov 5 '15</b>	<b>nov 11 '15</b>
1.2.1.1	Asignación	3 días	nov 5 '15	nov 9 '15
1.2.1.2	Comunicación	2 días	nov 10 '15	nov 11 '15
<b>1.2.2</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>218 días</b>	<b>nov 12 '15</b>	<b>sep 12 '16</b>
1.2.2.1	Ajustes al Trabajo del PFG	10 días	nov 12 '15	nov 25 '15
<b>1.2.2.2</b>	<b>Avances del Estudiante</b>	<b>208 días</b>	<b>nov 26 '15</b>	<b>sep 12 '16</b>
1.2.2.2.1	Informe 1	30 días	nov 26 '15	ene 6 '16
1.2.2.2.2	Informe 2	30 días	ene 7 '16	feb 17 '16
1.2.2.2.3	Informe 3	30 días	feb 18 '16	mar 30 '16
1.2.2.2.4	Informe 4	30 días	mar 31 '16	may 11 '16
1.2.2.2.5	Informe 5	30 días	may 12 '16	jun 22 '16
1.2.2.2.6	Informe 6	30 días	jun 23 '16	ago 3 '16
1.2.2.2.7	Aprobación Final del PFG	28 días	ago 4 '16	sep 12 '16
<b>1.3</b>	<b>Lectores</b>	<b>16 días</b>	<b>sep 13 '16</b>	<b>oct 4 '16</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Solicitud de asignación</b>	<b>5 días</b>	<b>sep 13 '16</b>	<b>sep 19 '16</b>
1.3.1.1	Asignación	2 días	sep 13 '16	sep 14 '16
1.3.1.2	Comunicación de asignación	2 días	sep 15 '16	sep 16 '16
1.3.1.3	Envío de proyecto final a lectores	1 día	sep 19 '16	sep 19 '16
<b>1.3.2</b>	<b>Trabajo de lectores</b>	<b>12 días</b>	<b>sep 19 '16</b>	<b>oct 4 '16</b>
<b>1.3.2.1</b>	<b>Lector 1</b>	<b>6 días</b>	<b>sep 19 '16</b>	<b>sep 26 '16</b>
1.3.2.1.1	Revisión del PFG	5 días	sep 19 '16	sep 23 '16
1.3.2.1.2	Envío de informe de lectura	1 día	sep 26 '16	sep 26 '16
<b>1.3.2.2</b>	<b>Lector 2</b>	<b>6 días</b>	<b>sep 27 '16</b>	<b>oct 4 '16</b>
1.3.2.2.1	Revisión del PFG	5 días	sep 27 '16	oct 3 '16
1.3.2.2.2	Envío de informe de lectura	1 día	oct 4 '16	oct 4 '16
<b>1.4</b>	<b>Tutoría de Ajustes</b>	<b>5 días</b>	<b>oct 5 '16</b>	<b>oct 11 '16</b>
1.4.1	Informe de revisión y corrección a lectores	1 día	oct 5 '16	oct 5 '16
1.4.2	PFG corregido y enviado a lectores	2 días	oct 6 '16	oct 7 '16
1.4.3	Segunda revisión a lectores	2 días	oct 10 '16	oct 11 '16
<b>1.5</b>	<b>Defensa</b>	<b>5 días</b>	<b>oct 10 '16</b>	<b>oct 14 '16</b>
1.5.1	Lectura final de los lectores	3 días	oct 10 '16	oct 12 '16
1.5.2	Calificación	2 días	oct 13 '16	oct 14 '16

## Anexo 4: GUIA DE DETALLES Y SERVICIOS

Servicios y Cronograma				
Boda _____				
Servicios para Ceremonia Religiosa,				
Decoración	:	_____	Encargado:	_____ Telf: _____
Coro	:	_____	Encargado:	_____ Telf: _____
Fotógrafo	:	_____	Encargado:	_____ Telf: _____
Celebrante	:	_____	Telf:	_____
Video	:	_____	Encargado:	_____ Telf: _____
Cobertores	:	_____	Encargado:	_____ Telf: _____
Alfombra	:	_____	Encargado:	_____ Telf: _____
Hora de cita : _____				
Hora de inicio de ceremonia : _____				
Desfile				
Novio	:	SI	NO	Con : _____ Ubicación
Padres del novio	:	_____		
Padrinos	:	_____		
	:	_____		
	:	_____		
	:	_____		
	:	_____		
	:	_____		
Rosario	:	_____		
Arras	:	_____		
Anillos	:	_____		
Petalos	:	_____		
Padres de la novia y la novia	:	_____		
Ceremonia Religiosa o legal				
Monitor	:	_____		
Primera lectura	:	_____		
Salmo	:	_____		
Segunda lectura	:	_____		
Oración de los fieles	:	_____		
Oración de los esposos:	:	_____		
Fotos				
Novios con sacerdote o celebrante				
Novios solos				
Novios , padres de la novia				

Novios , padres de la novia, hermanos de la novia  
 Novios, padres de ambos novios  
 Novios, padres del novio  
 Novios, padres del novio y hermanos del novio  
 Novios y niños  
 Novios y padrinos y todo el cortejo  
 Salida de los novios solos o con cortejo, burbujas?

#### Notas importantes:

Botoniers para todos, el del novio diferente  
 Corsages para todas  
 Detalle para las niñas (peinetas en natural)  
 Lecturas en el podium (pendiente)  
 Alfombra color: \_\_\_\_\_  
 Banqueta para los novios  
 Burbujas  
 Misales  
 Otros????

#### Servicios y Cronograma

##### Servicios para Recepción

Ejecutivo : \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_  
 Decoración : \_\_\_\_\_  
 Fotógrafo : \_\_\_\_\_  
 Video : \_\_\_\_\_  
 Queque : \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_  
 Música : \_\_\_\_\_ Encargado: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_  
 Intermedio : \_\_\_\_\_ Encargado: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_  
 Cobertores : \_\_\_\_\_ Encargado: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

#### Itinerario de Actividades

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Horas en el Salón

\_\_\_\_\_ Recibimiento de invitados en el Salón : Novios \_\_\_\_\_ Padres \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Distribución de invitados por mesa : Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No de Personas por mesa \_\_\_\_\_

Música de ingreso: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Ingreso de los novios

\_\_\_\_\_ Brindis por : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Baile del Vals : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Servicio de bocacillos : Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Puestas en mesa o pasadas

Cantidad: \_\_\_\_\_. Detalle en el contrato del hotel

_____	Servicio de Licor ofrecido por el cliente _____, por el hotel _____
_____	tipos de licor: _____
_____	Servicio de Alimentación : Buffet _____ Servido _____
_____	Repartición del queque
_____	Actividades de Ramo y liga
_____	Otras actividades especiales :
Mariachi _____	Trio _____ Carnaval _____ Tequila _____ Otro _____
_____	Repartición de Recuerdos
_____	Fin de la actividad
Notas importantes	
Velitas de los arreglos estar encendidas desde el ingreso de los invitados.	
Accesorios de carnaval, los de los novios tener en bolsa aparte, el resto se reparten en la pista	
Copas especiales de los novios	
Tarjetas de agradecimiento	
Rotafolio con lista de invitados, No. De mesas	
Alimentación para personal de apoyo	
Recuerdos	
Libro de firmas	
Trasladar arreglos al salón luego de la ceremonia	
Cámaras en mesa	
Fotos por mesa	
Globos	
Espátulas del queque	
Detalle para los baños	