

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y CIENCIAS DEL HÁBITAT - CARRERA DE TURISMO
FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN EN CONTEXTOS DE MULTILINGÜISMO Y PLURICULTURALIDAD - FUNPROEIB ANDES

PROGRAMA TÉCNICO
UNIVERSITARIO MEDIO
en ETNOTURISMO
COMUNITARIO

ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA



MÓDULO 4



SAIH

Contenido

Presentación	1
Introducción	3
1. Conceptos operativos básicos	4
Gestión y administración del turismo comunitario	5
Planificación, organización, integración, dirección y control (POIDC)	7
Proyecto de turismo de base comunitaria	8
Áreas de un emprendimiento turístico comunitario	9
La sustentabilidad y su relación con la administración y la gestión turística	10
2. Administración turística	11
Propósitos e importancia de la administración turística	12
Plan Operativo Anual (P.O.A.)	13
Cronograma de actividades	16
Plan de contingencias	17
Planeación estratégica	18
3. Presupuesto de estado de resultados	21
Plan de cuentas de ingresos y egresos	23
Planilla presupuestaria de estado de resultados	25
4. Gestión de financiamientos	27
Introducción e importancia	28
El emprendimiento turístico comunitario y posibles necesidades de financiamiento	29
Herramientas económicas para analizar la capacidad de endeudamiento	33
Tipos de financiamiento externo	35
Conclusiones	36
Bibliografía	37



SAIH

© FUNPROEIB Andes

Directora Ejecutiva:
Marcia Mandepora Chunday

Administradora:
Nohemí Mengoa Panclas

Comité Editorial:
Inge Sichra, Sebastian Granda,
Luis Enrique López

Autor Módulo 4:
Ricardo Camargo Zenteno

Diseño Editorial:
José M. Ledezma josenarval@yahoo.com

FUNPROEIB Andes

Dirección:
Calle Néstor Morales N° 947, entre
Aniceto Arce y Ramón Rivero
Edificio Jade, 2do Piso

Teléfonos:
(591- 4) 4530037
☎ 77940510

Página web:
www.funproeibandes.org

Correo electrónico:
fundacion@proeibandes.org

Depósito Legal: 2-1-1244-20
ISBN: 978-99974-996-1-5

Cochabamba, Bolivia
2020

La reproducción total o parcial de este documento está permitida, siempre y cuando se cite la fuente y se haga conocer a FUNPROEIB Andes.

Presentación

La Fundación para la Educación en Contextos de Multilingüismo y Pluriculturalidad (FUNPROEIB Andes) pone a disposición de los jóvenes estudiantes del Programa Técnico Universitario Medio en Enoturismo Comunitario el Módulo 4: Administración turística. Un texto de apoyo que aborda conceptos de administración y gestión del turismo a través de emprendimientos de turismo comunitarios. También mediante este módulo se hará el ejercicio de elaboración de un Plan Operativo Anual (POA), Plan de Contingencias y Presupuesto como herramientas de la Administración turística.

El Programa se desarrolla en alianza con el PROEIB Andes, la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y la Facultad de Arquitectura y Ciencias del Hábitat a través de la Carrera de Turismo de la Universidad Mayor de San Simón.

Los estudiantes son jóvenes indígenas provenientes de diferentes regiones y comunidades de Bolivia. Son avalados por sus organizaciones para ser parte del programa y ser beneficiario de la beca otorgada por la FUNPROEIB Andes – SAIH. La FUNPROEIB Andes en el marco de sus acciones orientadas a los Pueblos Indígenas y la Educación Bilingüe e Intercultural, promueve y garantiza el apoyo a la formación de los jóvenes, porque considera como la única posibilidad para que las comunidades indígenas puedan mejorar su calidad de vida y ejercer sus derechos colectivos e individuales.

Nuestro agradecimiento especial a SAIH por su sensibilidad y apoyo a los jóvenes indígenas, un sector que requiere del apoyo para acceder a la educación superior y profesionalizarse.

Marcia Mandepora Chunday
DIRECTORA EJECUTIVA FUNPROEIB Andes



Edwin

EDG

Introducción

El presente módulo tiene como principal propósito fortalecer y profundizar más conocimientos de los estudiantes respecto a la administración y planeación de emprendimientos turísticos de base comunitaria.

Es importante destacar que todo proceso de planeación y administración debe estar proyectado en el tiempo; es decir que implica la definición de objetivos de gestión (a corto plazo) y objetivos estratégicos (a mediano o largo plazo). Para alcanzar los objetivos planificados se debe administrar y gestionar los recursos disponibles de manera que se concrete lo propuesto en el plazo establecido; para ello se requiere de acciones constantes y procesos de control.

Entonces, el presente texto de Administración Turística, permite conocer y reflexionar acerca de algunos conceptos básicos referidos a la administración y gestión del turismo; así como los relativos a los emprendimientos de turismo alternativo y la gestión y administración hotelera desde la perspectiva comunitaria.

1

CONCEPTOS OPERATIVOS BÁSICOS

En este apartado se presenta los conceptos operativos referentes al turismo comunitario, en general, y a los relativos a la administración y gestión del turismo, en particular; los mismos serán una base inicial para que los estudiantes puedan comprender las principales características de la administración de emprendimientos comunitarios y los lineamientos estratégicos que implica la gestión de los mismos.

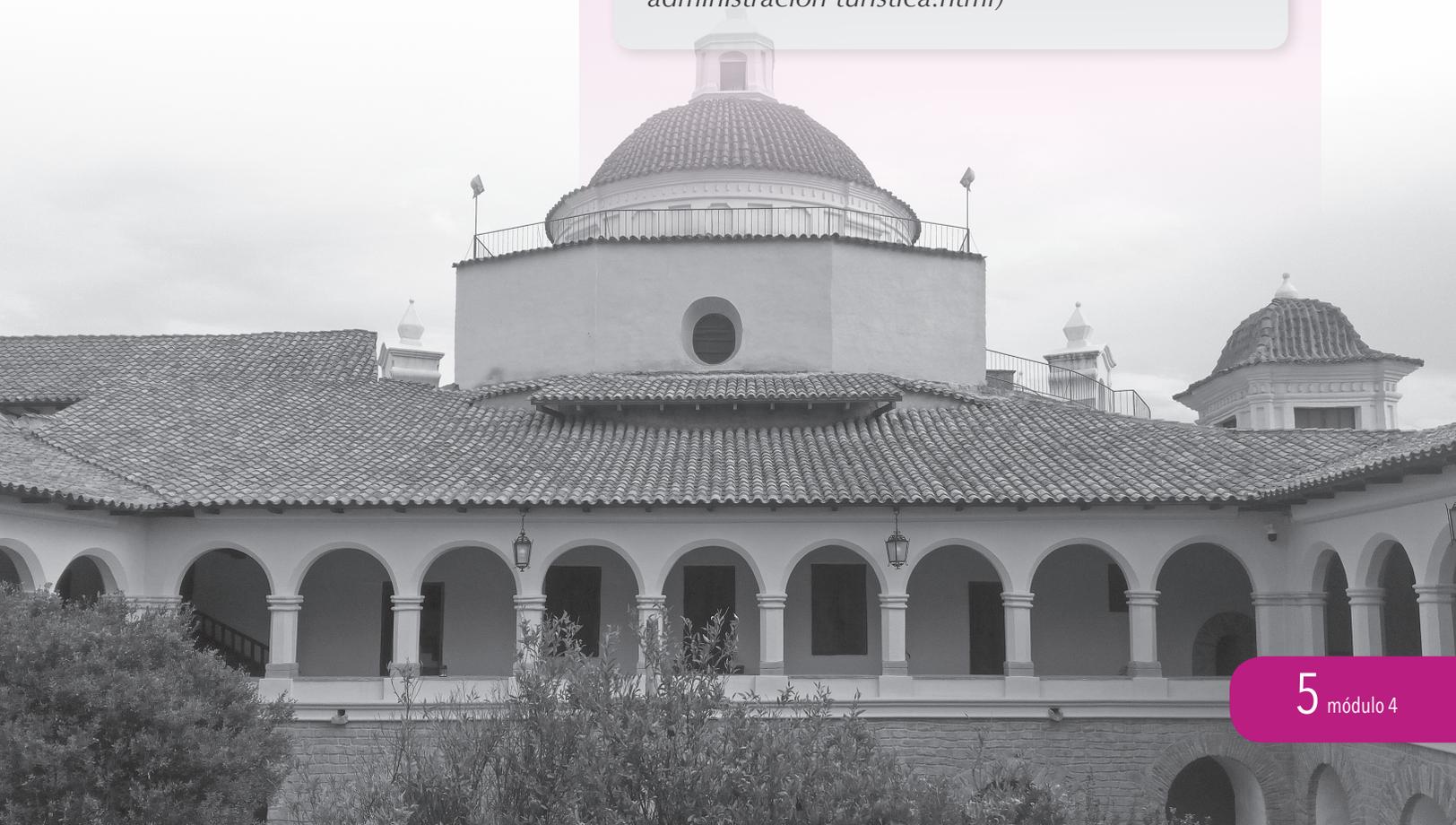
Gestión y administración del turismo comunitario

La administración y gestión del turismo tienden a ser considerados como procesos iguales; sin lugar a dudas, son conceptos similares interdependientes e indisolubles pero presentan algunas diferencias.

Cuando se habla de gestionar, se hace referencia a “la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. En este sentido, la gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan” (Huerdo, s/f, p. 3).

Por otro lado, la administración turística se puede entender como:

La forma de manejar los recursos naturales y/o artificiales de un lugar de manera óptima dando un equilibrio y cuidado de los mismos, lo cual proporciona un bienestar económico a los involucrados, como son los trabajadores y empresarios, además que los visitantes llevan como recompensa el conocimiento del lugar que se visita. (Maldonado, s/f. Citado en <http://turismo-michoacan.blogspot.com/2012/01/administracion-turistica.html>)



Por lo tanto, la gestión del turismo comunitario se puede entender como un proceso de trabajo y organización colectiva, endógena, integral y constante con todos los agentes involucrados en esta actividad (comunidad, empresa privada, empresa pública y Estado). En el cual se van a articular diferentes perspectivas, puntos de vista y maneras de trabajo que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos y asumidos de manera participativa y consensuada. Cabe señalar que la gestión del turismo, en el caso de emprendimientos comunitarios, debe garantizar la sustentabilidad económica, social, cultural y ambiental; y desarrollarse dentro del marco del Buen Vivir asumido por comunidades indígenas y establecido legalmente en Bolivia¹.

Uno de los componentes que va de la mano de la gestión es la administración que, según la teoría que plantea Fayol (1986, p. 2), contempla 5 elementos: “prever y planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Así, la gestión y la administración son dos procesos indisociables que, desde nuestro punto de vista, la primera es de tipo macro y la segunda de tipo micro; es decir, la gestión se enfoca en un ámbito más amplio y general y la administración se concentra en la organización interna del emprendimiento turístico.

¹ La Nueva Carta Magna, promulgada en enero del 2009, define a Bolivia como Estado Plurinacional y en el Artículo 8 y numeral I señala, entre otros puntos, al suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraei (tierra sin mal) y qhapaj ñan (camino o vida noble) como principios éticos y morales de la sociedad (República de Bolivia 2009, p. 2).

Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control (POIDC)

Tal como mencionamos anteriormente, el proceso de administración y gestión del turismo, en general, y de los emprendimientos de turismo comunitario, en particular, contemplan 5 procedimientos (POIDC); los cuales están sintetizados en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Proceso de administración



Fuente: Elaboración propia en base a Cruz (s/f, p. 3).

Recordando el concepto de turismo comunitario como:

La relación directa del emprendimiento y la comunidad, con los visitantes desde una perspectiva plurinacional e intercultural en el desarrollo de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de los patrimonios culturales y territoriales, de las naciones y pueblos, para la distribución equitativa de los beneficios generados para el “Vivir Bien” (Estado Plurinacional de Bolivia, 2012, p. 8).

Podemos definir que un emprendimiento de turismo comunitario es una iniciativa que nace de los directivos principales y los miembros de una comunidad para tomar, gestionar y administrar acciones para el desarrollo de actividades e infraestructura dentro un territorio con identidad, cultura, lengua y patrimonio.

El turismo comunitario en Bolivia está estrechamente relacionado con la interculturalidad o la interacción de personas con diferentes culturas bajo principios éticos y morales. Además de implicar una gestión endógena con las comunidades receptoras y garantizando su sustentabilidad integral.

Proyecto de turismo de base comunitaria



Áreas de un emprendimiento turístico comunitario

Las áreas de una empresa pública, privada o comunitaria se clasifican en área operativa, área administrativa y área comercial que, al igual que el proceso de administración, están interconectadas y son interdependientes.

Área operativa: Tal como su nombre lo indica, es aquella que se encarga del funcionamiento de un emprendimiento. Se constituye como un área donde se realiza el producto o el servicio, conformado por el recurso humano que realiza y genera la actividad principal de la empresa mediante políticas, procedimientos, instrucciones, etc.

Área administrativa: Es aquella que realiza acciones de administración y gestión para alcanzar los objetivos y las metas establecidas; así también, se constituye como un soporte y control de todas las áreas que conforman un emprendimiento.

Área comercial: Es el área responsable de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos del emprendimiento. (<http://www.servicoaching.com/comercial.php>).



Según García y Priotto (2008:13), para construir sociedades sustentables, se debe considerar en los siguientes ámbitos:

- *Sustentabilidad social*, la cual significa justicia social, es decir inclusión y equidad social como condiciones de posibilidad para la existencia humana.
- *Sustentabilidad política*, significa legitimidad, participación y empoderamiento ciudadano que generen así gobernabilidad sostenida en el tiempo.
- *Sustentabilidad cultural*, significa la superación del etnocentrismo occidental, la aceptación y el fomento de la diversidad mediante el reconocimiento y respeto de todas las identidades, lenguas y creencias.
- *Sustentabilidad económica*, que implica demanda de una mejor distribución de los beneficios y las cargas del bienestar logrado por la humanidad exigiendo más de quienes más tienen y pueden compartir mediante la moderación de su consumo.
- *Sustentabilidad eco ambiental*, que nos exige considerar los límites que la biosfera pone al operar humano, reconocer el valor de la biodiversidad y que nos demanda superar nuestro antropocentrismo.

En base a este concepto, la gestión y la administración sustentable de los emprendimientos comunitarios es aquella que garantiza la sustentabilidad económica, social cultural, eco ambiental y política de manera responsable e integral con todos los agentes de turismo.

Cabe señalar al respecto el rol crucial que tiene el Estado a través de las políticas públicas, puesto que deberá construir e incorporar el concepto de “turismo sustentable” para ver la actividad turística como una acción con múltiples dimensiones e impactos; para ello, entre otros aspectos, tiene que gestionar un trabajo en conjunto con las empresas privadas y, sobre todo, con las comunidades rurales y los pueblos anfitriones; así también, considerar el desarrollo turístico como un elemento multidisciplinar y multidimensional.

La sustentabilidad y su relación con la administración y la gestión turística

2

ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

En este tema del módulo se profundiza aún más en la administración turística y lo que implica, debido a que el turismo en general y el turismo comunitario, en particular, merece mucho cuidado en el proceso de planificación.

La razón de ser de un emprendimiento de tipo comunitario no radica únicamente en la generación de ingresos, sino implica temas delicados como mejora de la calidad de vida, inclusión laboral para grupos específicos de la sociedad, puesta en valor de la identidad cultural, fortalecimiento de las expresiones artísticas, culturales, gastronómicas, folklóricas, etc. Por tanto, se requiere comprender a cabalidad qué es un plan, plan operativo, plan de contingencias, plan estratégico, presupuestos, etc.

La importancia de la administración turística radica en el aprovechamiento de los recursos y su conservación aplicando metodologías establecidas y aportando conocimientos, destrezas e intuición como administradores para alcanzar los objetivos establecidos. Realizando buenas prácticas que incrementen el turismo, favoreciendo la actividad económica regional.

La administración turística ciertamente se refiere a un negocio de gente, no sólo porque está hecho para servir a la gente y ofrecer servicios, sino porque requiere de los servicios de la gente para existir. Todas las empresas turísticas ofrecen diferentes tipos de productos y servicios. Los que tienen éxito agregan un ingrediente adicional, el buen servicio. Este es el único producto que no puede comprarse. La conducta humana en una sociedad libre no puede uniformarse; sólo puede ser guiada en un proceso que requiere de supervisión, atención y entrenamiento constante. (Maldonado, 2012).

Propósitos e importancia de la administración turística



Plan Operativo Anual (P.O.A.)

De manera general, se puede decir que un plan operativo es un documento guía preparado por diferentes instituciones públicas y privadas (alcaldías, gobernaciones, empresas, asociaciones, cooperativas ONGs., etc.) donde se detallan los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como Plan Operativo Anual (P.O.A.).

Es fundamental que el P.O.A. contenga objetivos claros, realistas, alcanzables y verificables de tal manera que las personas que lo elaboraron sepan dirigirlo para llevarlo a cabo y que las personas encargadas de operativizarlo tengan claro cada objetivo, los resultados esperados y las acciones necesarias para lograrlo.

Cabe señalar que el P.O.A. contribuye a la implementación y consolidación del Plan Estratégico, el cual tiene una duración de 3 a 5 años. Mientras que el P.O.A., como ya se mencionó arriba, tiene una duración de 1 año.

Es importante que exista coherencia y vinculación directa entre el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico, ya que en base al primero, se busca alcanzar lo establecido en el segundo.

Un Plan Operativo Anual puede tener diferentes formatos o maneras de plantearlo; la utilización de cualquier modelo depende de quién vaya a utilizarlo y su dominio al proponerlo y ejecutarlo. A continuación, se presenta un formato muy amigable que permite una fácil comprensión y seguimiento del mismo.

El Plan Operativo Anual, según este formato, es un documento que debe contener la siguiente información:

- Los objetivos de la gestión.
- Las actividades para lograr cada resultado, explicando cómo se lo va a conseguir.
- Los resultados esperados con las actividades y los indicadores de cada resultado.
- Las personas responsables de cada actividad.
- Los recursos que se necesitan y los que se disponen para realizar cada actividad.
- El presupuesto para realizar las actividades.

- Un cronograma de las actividades a realizar con los recursos disponibles, acorde a la duración del Plan Operativo Anual.

Se presenta a continuación un ejemplo de Plan Operativo Anual pensado para un emprendimiento turístico de tipo comunitario que ofrece servicios de hospedaje y alimentación mediante un albergue.



PLAN OPERATIVO ANUAL 2021

OBJETIVO 1: Capacitar al personal a cargo del albergue

Actividades	Resultados esperados	Indicadores de resultado	Responsables	Recursos necesarios	Presupuesto	Plazo	Porcentaje de avance
Definir el organigrama, cargos y funciones del albergue	Se cuenta con el organigrama y manual de funciones	Organigrama y manual de funciones impreso	Administrador del Albergue	Computadora, impresora	-	Desde 09/01 hasta 08/05	
Reclutar al personal que trabajará en el albergue	Se cuenta con la lista y aceptación del personal para trabajar en el albergue	Lista de personas y carta firmada de aceptación del cargo	Administrador y presidente del emprendimiento	Cartas de invitación	-	Desde 01/05 hasta 12/06	
Iniciar con los talleres de capacitación	Se inicia con el programa de capacitaciones	Se cuenta con el programa impreso	Administrador y Capacitador externo	Material impreso, ambientes, refrigerio	Bs. 800.-	Desde 09/07 hasta 10/10	

El P.O.A. debe permitir lograr resultados de manera planificada y ser un instrumento corto, ágil y sencillo. Mientras más largo y complicado sea un P.O.A., menos se utiliza en una organización. Además, las metas y resultados esperados deben estar claramente conocidos y difundidos en todos los niveles de la organización.

El cuadro anterior propone información sistematizada para la realización de un objetivo del plan operativo; entonces se debe elaborar cuadros similares para cada objetivo específico propuesto en el plan.

Actividad 1.

Organizarse en grupos de 4 o 5 personas y en base al ejemplo anterior de Plan Operativo Anual elaborar uno.

El cronograma de actividades es una planilla que permite organizar y sistematizar las actividades a realizar en tiempo; de esta manera, se puede visualizar los objetivos en el tiempo.

A continuación, se propone un cronograma de actividades para el objetivo específico propuesto en el cuadro anterior.

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Construir el albergue 1.1 Nivelar el terreno 1.2 Comprar materia prima 1.3 Preparar cimientos 1.4 ...												
2. COMPRAR EQUIPAMIENTO PARA EL ALBARGUE 2.1 Realizar cotizaciones 2.2 Elegir la mejor opción y comprar el equipamiento 2.3 ...												
3. CAPACITAR AL PERSONAL DEL ALBERGUE 3.1 Definir los manuales de funciones y procedimientos 3.2 Reclutar a las personas idóneas 3.3 Iniciar con los talleres de capacitación												
4.												

El cronograma detalla las actividades a realizar según cada objetivo y su ubicación en el tiempo. Es importante recalcar que no todas las actividades tienen que iniciar cuando otra concluya, hay actividades que se pueden realizar de manera simultánea.

Actividad 2.

En grupos elaborar un cronograma en base al POA realizado en la actividad 1.

Plan de contingencias

El Plan de Contingencias es una planilla o documento que se utiliza para definir posibles riesgos o amenazas que pueden perjudicar o dificultar cumplir con el Plan Operativo Anual; tiene el propósito de anticiparse a esas posibles contingencias o situaciones y plantear alternativas de acciones para prevenir que ocurran dichas amenazas o corregirlas en caso de presentarse.

Se debe precisar las posibles amenazas, preferentemente incluyendo las más importantes o que representan un mayor riesgo para la realización del plan. Es importante ser realista y honesto al momento de elaborar el plan de contingencias para conocer verdaderamente la situación en la que se llevará a cabo el proyecto.

Ejemplo:

PLAN DE CONTINGENCIAS

Posible amenaza o riesgo	Origen	Nivel de impacto en el plan	Frecuencia	Posibles acciones preventivas o alternativas	Responsable
Poca participación de los asociados en los talleres de capacitación.	Social - cultural	Alto	Poco frecuente	Realizar conversaciones preventivas para concientizar a los asociados sobre la importancia de su participación.	Presidente de la asociación y administrador del albergue.
Condiciones climáticas que dificultan la construcción del albergue.	Natural	Medio	Poco frecuente	Programar la construcción en épocas menos lluviosas.	Presidente de la asociación.
Demora de los proveedores en entregar el equipamiento para el albergue.	Administrativo - Operativo	Alto	Muy frecuente	Programar anticipadamente los pedidos y las compras. Agilizar las firmas requeridas para las compras. Realizar un contrato con los proveedores indicando plazos de entrega y multas por incumplimiento.	Presidente de la asociación y tesorero.

El uso de un plan de contingencias ayuda a reducir en gran cantidad las posibles situaciones o inconvenientes que perjudiquen el plan y por lo tanto el logro de los objetivos; de esta manera podemos anticiparnos.

Planeación Estratégica

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la misión, la visión y los valores de una empresa o emprendimiento de tipo comunitario, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Se puede decir que un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. De igual manera, si se trata de un emprendimiento turístico de tipo comunitario, la formulación de un plan estratégico permite al emprendimiento tener un norte hacia dónde dirigirse en un tiempo determinado, al menos 3 a 5 años.

Algunas características importantes del Plan Estratégico son la precisión, la claridad, la objetividad de los objetivos que deben aportar a cumplir la misión y la visión del emprendimiento. Otro aspecto fundamental para elaborar un Plan Estratégico consiste en conocer de manera profunda al mercado; es decir a la competencia directa, competencia indirecta, la demanda, sus características, demanda real, demanda potencial, comportamiento, gustos y preferencias, capacidad de gasto, tiempo de permanencia y frecuencia de consumo, etc.

Si no existe claridad al definir las características del mercado, será muy difícil elaborar un buen plan estratégico. Es importante conocer con la mayor precisión posible la situación interna y la situación externa del emprendimiento.

Para conocer la situación interna, es necesario hacer un análisis profundo y honesto describiendo las fortalezas y las debilidades reales existentes; de esa manera, se puede saber mejor qué se debe potenciar y qué se debe mejorar como emprendimiento. Para esto, podemos usar herramientas como entrevistas a personas claves. También se pueden hacer reuniones en grupo para profundizar y aportar en el tema.

Para conocer y profundizar en la situación externa,

se debe hacer un análisis profundo de todo lo que sepamos del mercado, quién es la competencia directa, indirecta, cuánta competencia existe, qué nos diferencia de la competencia. Además, se debe conocer y describir a la demanda, real y potencial y precisar todas sus características. Para esta tarea podemos buscar información existente ya elaborada (como datos estadísticos) o generar nuestra propia información utilizando la herramienta de las encuestas. Esto nos permitirá tener una visión externa clara y saber cuáles son las oportunidades que debemos aprovechar y cuáles son las amenazas que debemos minimizar.

El plan estratégico tiene diferentes formatos, pero por una cuestión de practicidad, se sugiere utilizar un formato de planilla similar al del plan operativo anual expuesto anteriormente.

- 1. Descripción del emprendimiento turístico comunitario**
 - i. Misión, visión
- 2. Análisis interno**
 - i. Análisis de la situación actual
 - ii. Análisis económico financiero
- 3. Análisis externo**
 - i. Análisis del entorno
 - ii. Análisis del sector y de la competencia
- 4. Matriz D.A.F.O.**
 - i. Análisis y cruce de variables
- 5. Objetivos**
 - i. Definición de objetivos
- 6. Estrategias**
 - i. Desarrollo de estrategias
- 7. Plan de acción**
 - i. Herramientas de implantación del plan estratégico
- 8. Plan Financiero**
 - i. Análisis económico financiero
 - ii. Elaboración del presupuesto
 - iii. Búsqueda de financiamiento



3

PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS

Como se explicó en la unidad anterior, la elaboración de un plan operativo anual es de gran importancia para un emprendimiento, ya que permite tener claridad, precisión y mejor comprensión de lo que se pretende realizar en una gestión y las acciones necesarias para lograrlo. En este sentido, también tiene mucha importancia la elaboración de un presupuesto estado de resultados, ya que un presupuesto es la representación cuantitativa de un plan. Esta representación cuantitativa puede ser en términos monetarios (ingresos previstos, gastos programados), en cantidad de visitantes esperados, cantidad de mano de obra necesaria para alguna tarea, etc. Es decir, un presupuesto de estado de resultados contiene prácticamente la misma información que un plan operativo anual, pero explicado en términos cuantitativos en el tiempo.

Una vez que se ha entendido que el presupuesto es el complemento de cualquier plan, podemos decir que un presupuesto de estado de resultados consiste en una estimación a futuro respecto a los posibles ingresos y egresos que se pretenden alcanzar en la siguiente gestión, fruto de la prestación de servicios del emprendimiento. Una de las grandes virtudes del presupuesto de estado de resultados es que permite anticiparse a los resultados,



realizando ensayos de posibles niveles de ocupación de un albergue o de un restaurante, además de posibles gastos realizados. De esta manera, se puede prever si los resultados son favorables o desfavorables. En caso de ser favorables, se sigue el plan con el mayor cuidado posible para que los resultados ejecutados sean lo más cercanos posible a los resultados previstos. En caso de que los resultados ensayados sean desfavorables, se debe revisar, analizar y ajustar el plan para corregir esto, de tal manera que se encamine mejor el plan y por tanto su ejecución.

El presupuesto de estado de resultados debe contener información de las cuentas que generan ingresos para el emprendimiento y también de las cuentas que generan egresos para el emprendimiento. Para ello, se debe entender que una cuenta es un valor cambiante que representa un ingreso o bien un egreso como consecuencia de la prestación de servicios o administración del emprendimiento.

Plan de cuentas de ingresos y egresos

Un plan de cuentas de ingresos y egresos es un listado de los valores o ítems que generan el movimiento económico del emprendimiento. Por ejemplo:

Cuentas de ingreso

- Ingreso por servicio de hospedaje
- Ingreso por servicio de almuerzo
- Ingreso por venta de artesanías
- Ingreso por servicio de guía
- Otros

Cuentas de egreso

- Egreso por compra de artículos de limpieza
- Egreso por compra de alimentos
- Egreso por pago de sueldos
- Egreso por pago de servicios básico
- Otros

Una vez realizado el listado de los ítems o cuentas de ingreso y egreso, se los debe planificar en el tiempo, utilizando una planilla para el periodo de un año.

Ejemplo de una planilla en blanco utilizada para el presupuesto de estado de resultados:

Emprendimiento de base comunitaria													
PLANILLA PRESUPUESTARIA ANUAL - 2018													
Expresado en miles en Bolivianos													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Subttal Anual
I INGRESOS													
1,1,													0
1,2,													0
1,3,													0
1,4,													0
1,5,													0
1,6,													0
1,7,													0
1,8,													0
1,9,													0
1,10,													0
1,11,													0
1,12,													0
TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II EGRESOS													
2,1,													0
2,2,													0
2,3,													0
2,4,													0
2,5,													0
2,6,													0
2,7,													0
2,8,													0
2,9,													0
2,10,													0
2,11,													0
2,12,													0
TOTAL EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIFERENCIA I- II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACUMULADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Planilla presupuestaria de estado de resultados

En la planilla presupuestaria de estado de resultados se debe llenar la información cuantitativa prevista según el plan operativo anual de cada emprendimiento; es decir según se haya previsto la ocupación mensual y los ingresos correspondientes, los egresos generados por la prestación de servicios, etc. Para ello, se debe realizar un ensayo de la siguiente manera a modo de ejemplo:

Emprendimiento de base comunitaria													
PLANILLA PRESUPUESTARIA ANUAL - 2018													
Expresado en miles en Bolivianos													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octbre	Novbre	Dicbre	Subttal Anual
I INGRESOS													
1,1, Ingresos Hospedaje	8.000	5000	50	20	20	20	15	9000	7000	4000	600	7500	41225
1,2, Ingresos AyB	230	235	20	20	5	5	5	300	230	100	100	200	1450
1,3, Ingresos Eventos	30	0	0	0	0	0	0	0	80	70	80	100	360
1,4, Ingresos Room Service	2	3	1	0,5	0,5	0	0	5	2	1	1	3	19
1,5, Otros Ingresos Financier	4	1	1	0	0	0	0	0	2	1	2	2	13
1,6 Otros Ingresos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	4	8
TOTAL INGRESOS	8.266	5239	73	40,5	25,5	25	20	9305	7314	4172	786	7809	43075
II EGRESOS													
2,1, Costos Operativos													0
2,1,1 Sueldos y Salarios	600	500	500	500	500	500	500	700	500	500	500	600	6400
2,1,2 Suministros Habitación	50	60	40	30	30	30	30	50	50	40	40	50	500
2,1,3 Servicios Básicos	180	200	120	80	80	80	80	180	150	120	110	150	1530
2,1,4 Materia Prima AyB	140	150	50	50	40	40	40	150	150	110	100	135	1155
2,1,5 Combustibles	60	65	48	35	35	35	35	60	50	45	42	55	565
2,1,6 Artículos de Limpieza	35	37	30	30	30	30	30	35	35	37	36	35	400
2,2, Costos Administrativos													0
2,2,1 Sueldos y Salarios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
2,2,2 Material de escritorio	20	22	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	242
2,2,3 Servicios Básicos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
2,2,4 Comisiones	20	21	15	15	12	10	10	25	20	12	13	20	193
2,2,5 Capacitación del RRHH	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
2,2,6 Depreciaciones Gral.	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
2,2,7 Otros Egresos	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
2,3 Costos de Comercialización													0
2,3,1 Promociones	15	15	12	20	25	35	40	15	15	15	14	15	
2,3,2 Auspicios	10	10	8	8	12	15	15	10	10	10	10	12	
2,3,3 Publicidad	25	25	28	25	27	35	35	10	10	13	15	30	278
TOTAL EGRESOS	4800	2375	2141	2083	2081	2100	2105	2525	2280	2192	2170	2392	26503
DIFERENCIA I - II	3466	2864	-2068	-2042,5	-2055,5	-2075	-2085	6780	5034	1980	-1384	5417	16572
ACUMULADO	3466	6330	4262	2219,5	164	-1911	-3996	2784	7818	9798	8414	13831	30403

Las cuentas deben ser llenadas según las necesidades y características de cada emprendimiento. Dichas estimaciones de los posibles ingresos y egresos pueden ser modificados en el tiempo según la experiencia o la información histórica que sirve como referente para proponer un presupuesto más preciso.

La información que contiene el estado de resultados es muy importante para los emprendimientos debido a que se puede analizar de manera general:

- Ingresos totales
- Egresos totales
- Utilidad y/o pérdida
- Acumulado (excedentes)

De manera particular se puede encontrar información referente a:

- Principales fuentes de ingresos
- Temporadas altas y bajas de ingresos
- Ingresos promedios anuales
- Principales fuentes de egresos
- Costos fijos y variables del emprendimiento
- Costos fijos y punto de equilibrio
- Egresos promedios anuales y mensuales

La utilidad del presupuesto de estado de resultados es muy amplia, ya que permite anticiparnos y conocer posibles escenarios de resultados obtenidos por la prestación de servicios del emprendimiento. Una vez pasada la gestión, permite conocer información histórica para mejorar la gestión a futuro.

Actividad 3.

En grupos de 4 o 5 personas, realizar un plan de cuentas del estado de resultados de un emprendimiento de turismo comunitario. Este plan de cuentas debe contener los ingresos y egresos. Posteriormente, calcular los posibles ingresos y egresos mensuales basados en estimaciones de acuerdo a los emprendimientos.

4 GESTIÓN DE FINANCIAMIENTOS

La óptima administración de proyectos o emprendimientos turísticos comunitarios es determinante para la sostenibilidad y el futuro del mismo como se explica en los capítulos anteriores; y para ello es fundamental la capacidad de tomar decisiones que tienen que ver con diversas variables.

Dentro de la administración turística y la toma de decisiones que esta implica, se toman en cuenta muchas variables que deben ser gestionadas óptima y oportunamente, como ser: recursos humanos, información, tecnología, equipamiento, recursos económicos, recursos financieros, entre otros. En este sentido, debemos destacar una acción o tarea fundamental en la gestión de recursos económicos y financieros; la cual se debe considerar para cualquier emprendimiento turístico comunitario. Esta acción es la **gestión de financiamientos**.

La función de gestionar un financiamiento es una de las más importantes para un emprendimiento, ya que permite optimizar los recursos disponibles y potenciar el crecimiento del mismo. No solo es importante que un emprendimiento turístico tenga los recursos necesarios para desarrollar su idea, sino que es importante que tenga los recursos suficientes para arrancar con sus operaciones, realizar nuevas inversiones, fortalecer sus operaciones, mejorar la capacitación del personal, etc.; según requiera en diferentes momentos de su ciclo de vida.

Evidentemente resulta difícil que un emprendimiento cuente con los recursos económicos suficientes para iniciar sus actividades según lo planeado y establecido en el P.O.A.; es entonces cuando surge la necesidad de **gestionar posibles fuentes de financiamiento**. Para ello, es fundamental conocer ¿cuánto dinero se necesita?, ¿a qué objetivos y acciones irán destinados esos recursos?, ¿qué monto es capaz de asumir el emprendimiento? y ¿qué monto necesita ser financiado? A estas acciones que permiten al emprendimiento turístico comunitario asumir los gastos, costos e inversiones necesarias para cumplir con sus objetivos y lograr el crecimiento esperado, le llamaremos gestión de financiamientos.

El emprendimiento turístico comunitario y posibles necesidades de financiamiento

Cualquier emprendimiento turístico comunitario surge de la iniciativa de gran parte o la totalidad de los miembros de una comunidad con la intención de aprovechar sus potenciales atractivos turísticos, ya sean culturales, naturales, históricos, folklóricos, festividades, etc. El propósito de iniciar con un emprendimiento turístico comunitario es generar una actividad económica alternativa y complementaria a sus actividades tradicionales, como ser agricultura, minería, ganadería, floricultura, etc. En este sentido, un emprendimiento turístico comunitario requiere de la participación, dedicación y esfuerzo de los miembros asociados, ya que necesitarán definir la idea del emprendimiento; por ejemplo, un emprendimiento que ofrezca servicios de hospedaje, servicios de alimentación, que ofrezca servicios de guías, servicios de transporte, servicios de venta de artesanías, etc.

Sea cual fuere el servicio ofrecido por el emprendimiento turístico comunitario, con certeza tendrán necesidades para encarar y responder a sus necesidades financieras. Dichas necesidades pueden surgir antes de iniciar el proyecto, por ejemplo, realizar un estudio de factibilidad; para la ejecución del proyecto, por ejemplo un estudio de inversión para el equipamiento; durante la operación del proyecto, por ejemplo, capacitaciones al personal, fortalecimiento productivo con el mejoramiento de infraestructura, análisis, evaluación y diseño de nuevos circuitos turísticos, planteamiento de estrategias de comercialización; etc.

Entendiendo las necesidades de financiamiento que surgen al conformar un emprendimiento turístico comunitario, debemos entender que básicamente existen dos fuentes de financiamiento: financiamiento interno y financiamiento externo.

- El financiamiento interno es el que se realiza con fondos provenientes del mismo emprendimiento turístico comunitario; pueden ser ingresos resultantes de la prestación de servicios, pueden ser aportes de capital de los asociados, provenientes del ahorro, etc.
- El financiamiento externo es el que se realiza con fondos provenientes de instituciones externas

públicas o privadas; por ejemplo fondos de un ministerio de desarrollo, ministerio de turismo, entidades bancarias, entidades internacionales de financiamiento, etc.

De acuerdo a las necesidades de financiamiento del emprendimiento turístico comunitario, se debe definir qué monto y con qué propósito puede ser financiado con fuente interna o dinero propio; y qué monto y con qué propósito puede ser financiado con fuentes externas al emprendimiento.

Si hablamos de un financiamiento externo, es importante saber que según el tipo de emprendimiento turístico comunitario y según la entidad que vaya a otorgar el financiamiento (sea un ministerio, una fundación, un banco por ejemplo), se debe cumplir con ciertos requisitos para aplicar y lograr dicho financiamiento.

Es importante resaltar que cada emprendimiento, cada fondo y cada entidad de financiamiento son diferentes, pero de manera general, se puede decir que, para que



un emprendimiento turístico comunitario logre un financiamiento externo, debe:

- Estar enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo o en el Plan Municipal de Desarrollo.
- Contar con los estudios técnicos necesarios (técnico, económico, social, ambiental).
- Contar con la autorización necesaria de las autoridades y grupos vinculados para su financiamiento y garantizar el aporte local para su ejecución.
- Contar con el criterio técnico y priorización sectorial favorables que avale la calidad técnica de los estudios.
- Garantizar recursos financieros para la sostenibilidad o funcionamiento.
- En caso de crédito, no sobrepasar el endeudamiento del emprendimiento turístico comunitario.

Como se mencionó anteriormente cada entidad de financiamientos propone diferentes protocolos para aplicar a un fondo. Este protocolo o procedimiento difiere de una entidad a otra (por ejemplo de una entidad financiera a una entidad sin fines de lucro o una entidad gubernamental) y de un fondo a otro (por ejemplo un fondo reembolsable, un fondo perdido, financiamientos mixtos, etc.).

A continuación se presenta un ejemplo de procedimiento genérico para lograr un financiamiento de fondo externo otorgado por una entidad financiera internacional y canalizado vía una instancia gubernamental.

- 1.** El emprendimiento turístico comunitario debe remitir la idea del proyecto o programa al “ministerio cabeza de su sector”, en este caso, al Viceministerio de Turismo, para su análisis y priorización.
- 2.** El Viceministerio de Turismo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo analizan el proyecto y la solicitud de financiamiento en el marco legal vigente para proceder a la oficialización y negociación ante el “Organismo internacional de financiamiento”, si fuese el caso.

3. El organismo internacional, previa aprobación de financiamiento, inicia con el Ministerio de Planificación y Desarrollo; y en coordinación con el Viceministerio de Turismo y el emprendimiento turístico comunitario solicitante, la revisión y aprobación del acuerdo de financiamiento.
4. Una vez definido el acuerdo de financiamiento se procede a la suscripción del acuerdo.
5. Posteriormente se cumple las condiciones técnico – legales para viabilizar el uso de los recursos externos establecidos en el acuerdo de financiamiento.
6. Una vez cumplidas las condiciones técnico – legales la entidad solicitante, es decir el emprendimiento turístico comunitario, puede utilizar los recursos para ejecutar el proyecto.

A partir de este procedimiento genérico, se puede tener una aproximación a la lógica que se sigue para aplicar y gestionar un financiamiento externo.

En esta instancia, se realiza un trabajo práctico grupal para que los participantes analicen el propósito y características de su emprendimiento turístico comunitario. Por otra parte, que prioricen un objetivo o estrategia de mejora, que definan un presupuesto tentativo para llevar a cabo este cometido y finalmente que estimen aproximadamente qué monto puede ser cubierto con un financiamiento interno y qué monto debe ser encarado con un financiamiento externo.

Herramientas económicas para analizar la capacidad de endeudamiento

La decisión de solicitar un fondo de financiamiento externo no debe ser tomada a la ligera, ya que compromete a todos los asociados directamente y de manera indirecta a la comunidad y a otras instancias del sector público. Entonces se debe ser muy conscientes y realistas al momento de solicitar y gestionar un financiamiento. Por ello, se debe consultar información económica/financiera histórica y real que permita conocer con mayor claridad las posibilidades reales que se tiene para pagar una deuda y/o cubrir una parte del financiamiento interno.

Para cumplir con lo mencionado se puede utilizar dos instrumentos sencillos de comprender:

- **Balance general.** Estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera del emprendimiento turístico comunitario en una fecha determinada. Permite saber realmente cuándo dinero tiene el emprendimiento en activos, pasivos y capital.
- **Estado de resultados.** Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final en forma de utilidades o pérdidas. Es un resumen de los movimientos que determinan el aumento o disminución del patrimonio durante un periodo determinado. El estado de resultados es más recomendable para conocer las posibilidades de endeudamiento que se tiene; ya que las utilidades mensuales y anuales (Ingresos – Egresos = Resultados) expresan con precisión de cuánto dinero en efectivo se cuenta para pagar una deuda, después de haber cumplido con las demás responsabilidades. Finalmente permite hacer una proyección de futuros ingresos, egresos y resultados.

En resumen es fundamental definir qué monto del proyecto se va a autofinanciar y qué monto se va a cubrir vía un financiamiento externo; para esto hay que considerar los resultados generados por el emprendimiento.

Ya que es muy difícil conocer a ciencia cierta el

comportamiento futuro, es fundamental tener la mayor información real y actual para decidir qué acciones tomar al momento de buscar un financiamiento.

Utilizando el estado de resultados elaborado en capítulos anteriores, se realiza un trabajo práctico grupal para definir las utilidades y cuánto es el monto que se podría disponer mes a mes; y de esta manera cubrir un posible pago de préstamo e intereses.

Es importante destacar que, en caso de lograr y gestionar un financiamiento externo, generalmente la entidad financiera espera una contraparte por parte del emprendimiento solicitante. Por ejemplo la entidad financiera externa aporta el 60% del monto requerido y el emprendimiento turístico comunitario aporta el restante 40%. Dicha contraparte puede no ser necesariamente dinero, puede ser, por ejemplo, un terreno, mano de obra para el trabajo, herramientas, etc. Entonces el emprendimiento debe hacerse cargo de pagar en capital y el interés que representa ese 60% del financiamiento.



Tipos de financiamiento externo

Actividad 4.

Como trabajo práctico final, los estudiantes deben investigar y analizar posibles fuentes de financiamiento externo para sus emprendimientos turísticos comunitarios. Para ello se debe consultar en internet bases de datos de entidades financieras.

Como sugerencia pueden consultar las siguientes sitios:

1. AECID
2. Swiss contact
3. Fundación ST-EP
4. JICA
5. PNUD
6. WWF
7. O consultar también,
<https://proyectoallas.net/wp-content/uploads/2018/01/Directorio-de-Fuentes-de-Financiamiento-Internacional.pdf>

Existen una variedad amplia de financiamientos externos que son más o menos convenientes según cada caso o cada proyecto que pueda tener el emprendimiento turístico comunitario.

A continuación se explican algunos de los más comunes tipos de financiamiento externo:

- **Fondo Perdido.** Son aquellas que no deben ser devueltas y que suelen estar destinadas a financiar una partida concreta dentro del proyecto. Sin duda este es el tipo de financiamiento externo más conveniente por sus características y existen muchas entidades principalmente internacionales que otorgan este tipo de financiamiento a proyectos sociales, ambientales, de inclusión laboral, fortalecimiento y diversificación económica, etc. Los emprendimientos turísticos comunitarios pueden aplicar a este tipo de financiamientos, ya que están dentro de los rubros económicos priorizados.
- **Préstamos Públicos.** Al igual que cualquier préstamo bancario, debe ser devuelto, pero con unas condiciones más ventajosas de lo que podría optarse a través de entes privados.
- **Préstamos a Plazo Fijo.** Cuando las organizaciones o emprendimientos turísticos comunitarios necesitan dinero para expandirse y refinanciar, esta modalidad de préstamo es muy común y la ofrecen las entidades bancarias. Esta forma de préstamo se reintegra durante un período de tiempo en función del ciclo de vida útil de la clase de activo que se compra.
- **Financiamiento por medio de los Inventarios.** En este financiamiento se usa el inventario como garantía de un préstamo, en el que se confiere al acreedor el derecho de tomar posesión de la garantía en caso que el emprendimiento turístico de cumplir con los pagos.

Finalmente, no se puede cerrar este documento sin destacar algunos puntos fundamentales:

- La administración requiere de un trabajo conjunto y sistémico, en el que el trabajo conjunto permita alcanzar objetivos individuales como grupales.
- La planificación es una función esencial de la administración que permite definir objetivos y darle una clara dirección a las actividades del emprendimiento.
- La planificación estratégica facilita definir la misión, visión y objetivos a largo plazo.
- La planificación operativa anual ayuda a concretar los objetivos y acciones específicas para cada gestión.
- El uso de un plan de contingencias ayuda a minimizar posibles riesgos anticipándose a los sucesos.
- El uso de un presupuesto de estado de resultados ordena el registro de ingresos y egresos generados por el emprendimiento a la vez que propone una visión anticipada de los posibles resultados fruto de la prestación de servicios.

Conclusiones

Bibliografía

Cruz, J. (S/f). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección, control*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>.

Estado Plurinacional de Bolivia. (2012). *Ley de Turismo 292, Bolivia te Espera*. La Paz: Ministerio de Turismo y Culturas.

Estado Plurinacional de Bolivia. (2015). *PLANTUR: Plan Nacional de Turismo*. La Paz: Ministerio de Turismo y Culturas.

Fayol, H. (1986). *Management Today*. Recuperado de: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Henry-Fayol.pdf>.

Felipe, J. (2001). *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. España: Ed. McGraw-Hill.

Felipe, J. (2001). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. España: Ed. Paraninfo.

Felipe, J. (2002). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. España: Ed. Paraninfo.

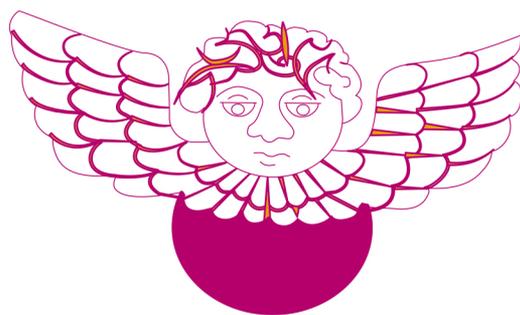
Red Boliviana de Turismo Solidario y Comunitario. (2012). *Cartilla N° 1. Turismo de base comunitaria en Bolivia*. Cochabamba: Ed. RED TUSOCO.

Consulta en línea: <http://turismo-michoacan.blogspot.com/2012/01/administracion-turistica.html> (Consultada el 20 de septiembre del 2018).

Figura: Ángel Chiquitano.

El Ángel Chiquitano de Bolivia es un elemento arraigado en la cultura barroca misional presente en toda la chiquitania desde la época de las misiones hasta nuestros días. Su imagen con rostro nativo se lo encuentra principalmente en los tallados de madera de las iglesias de las Misiones de Chiquitos.

La figura fue tomada del *Manual de identidad visual. Destino Misiones Jesuítica de Chiquitos* del Proyecto Misiones (2010).



ISBN: 978-99974-996-1-5



9 789997 499615