

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE TOUR OPERADORES EN EL MUNICIPIO DE COBÁN,
ALTA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

JAQUELINE JOHANNA OCHAETA GALINDO

CARNET 20128-04

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2014
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE TOUR OPERADORES EN EL MUNICIPIO DE COBÁN,
ALTA VERAPAZ."
TESIS DE GRADO**

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
JAQUELINE JOHANNA OCHAETA GALINDO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2014
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. INGRID SUCET CAAL MELENDEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ANA CAROLINA VASQUEZ MORALES

LIC. MIGUEL ARNOLDO CHEN AC

LICDA. LILY MARLENE CHAVARRIA GONZALEZ DE MOLLINEDO

Cobán, Alta Verapaz; 14 de julio del 2,014.

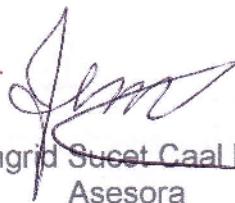
Licda. Shuandy Suheily Alvarado Teni
Coordinadora Académica
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Campus Regional San Pedro Claver, S.J. La Verapaz
San Juan Chamelco, Alta Verapaz

Estimada Licenciada Alvarado Teni:

Por este medio atentamente le informo que como Asesora del trabajo de investigación de la estudiante universitaria **Jaqueline Johanna Ochaeta Galindo** de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con carné No. 20128-04, procedí a revisar el informe final, cuyo título es **“DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE TOUR OPERADORES EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ”**.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos del referido trabajo, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular; atentamente,



Licda. Ingrid Sucet Caal Meléndez
Asesora
No. De Catedrático 12297



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JAQUELINE JOHANNA OCHAETA GALINDO, Carnet 20128-04 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 01513-2014 de fecha 30 de agosto de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE TOUR OPERADORES EN EL MUNICIPIO DE COBÁN,
ALTA VERAPAZ."**

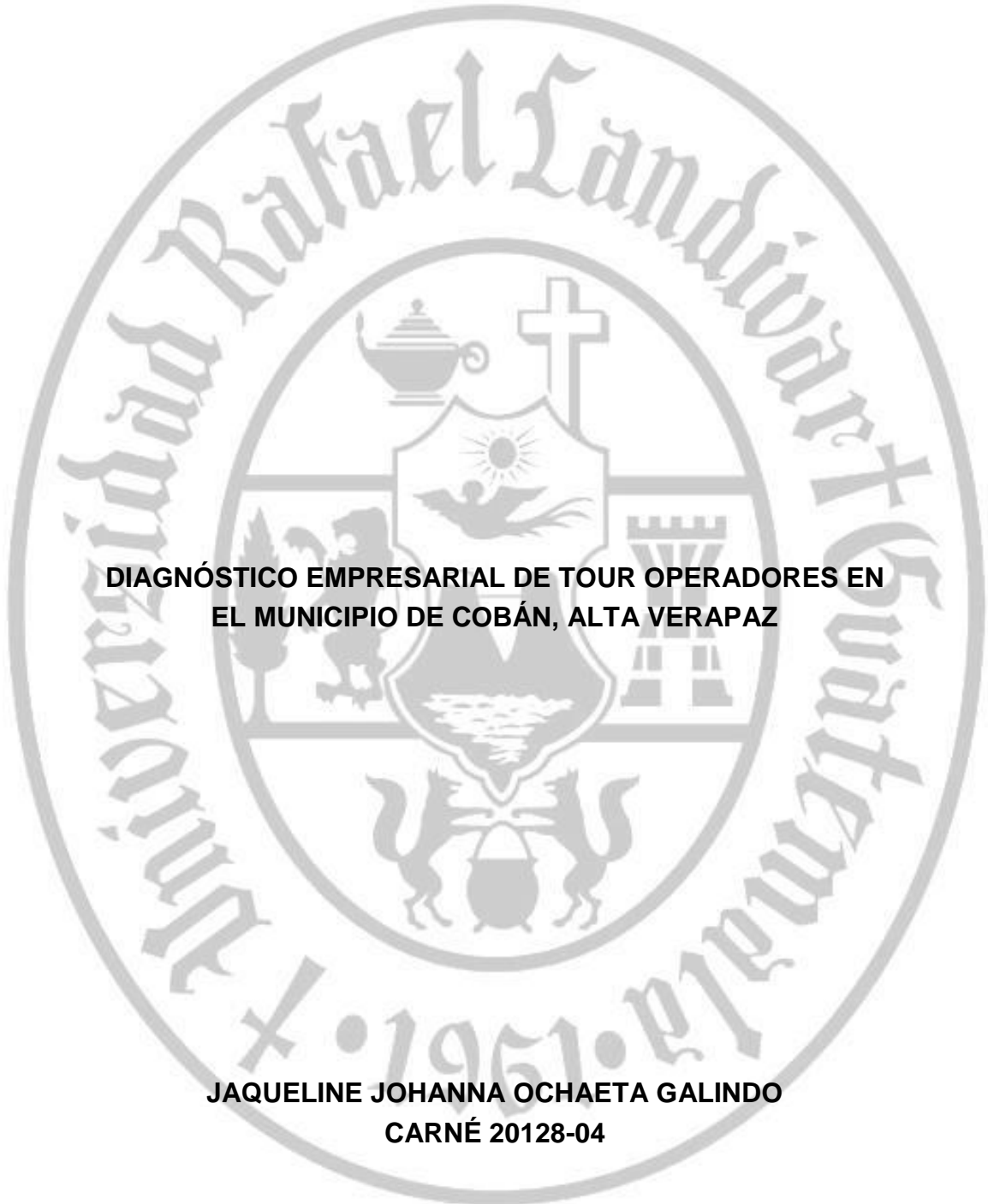
Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de noviembre del año 2014.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE TOUR OPERADORES EN
EL MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ**

**JAQUELINE JOHANNA OCHAETA GALINDO
CARNÉ 20128-04**

**SAN JUAN CHAMELCO, OCTUBRE DE 2,014
CAMPUS REGIONAL SAN PEDRO CLAVER, S.J LA VERAPAZ**

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE TOUR OPERADORES EN
EL MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ**

TESIS

**PRESENTADA AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR**

POR:

JAQUELINE JOHANNA OCHAETA GALINDO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADA

**SAN JUAN CHAMELCO, OCTUBRE DE 2014
CAMPUS REGIONAL SAN PEDRO CLAVER, S.J. LA VERAPAZ**

ÍNDICE

Resumen	v
Introducción	01

CAPÍTULO I MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual	03
1.1.1 Antecedentes del turismo	03
1.1.2 Antecedentes de los Tour Operadores en Guatemala	05
1.1.3 Antecedentes de los Tour Operadores en Alta Verapaz	06
1.1.4 Situación financiera de los Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz	07
1.1.5 Monografía del municipio de Cobán, Alta Verapaz	08
1.1.6 Tour Operadores en el desarrollo económico de la región	14
1.2 Marco Teórico	17
1.2.1 Las empresas	17
1.2.2 Administración	21
1.2.3 Funciones administrativas	31
1.2.4 Diagnóstico empresarial	38
1.2.5 Problemática empresarial	39
1.2.6 Mercadotecnia	42
1.2.7 El turismo	44
1.2.8 Importancia socioeconómica del turismo	48
1.2.9 Tour Operadores	50

1.2.10 La tecnología en los Tour Operadores	51
1.2.11 La Infraestructura turística	53
1.2.12 Legislación aplicable a los Tour Operadores	53

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Objetivos	68
2.1.1 Objetivo general	68
2.1.2 Objetivos específicos	68
2.2 Elemento de estudio	69
2.2.1 Definición conceptual	69
2.2.2 Definición operacional	69
2.2.3 Indicadores	69
2.3 Alcances y limitaciones	70
2.4 Aporte	70

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Sujetos de estudio	72
3.2 Población	72
3.3 Instrumentos	73
3.4 Técnica	73
3.5 Procedimiento	74
3.6 Cronograma de tesis	75

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados del cuestionario aplicado a propietarios y gerentes de las empresas	76
4.2 Resultados de la guía de observación	101

CAPÍTULO V
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados	107
-----------------------------------------	-----

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES

Conclusiones	112
--------------	-----

CAPÍTULO VII
RECOMENDACIONES

Recomendaciones	114
-----------------	-----

CAPÍTULO VIII
BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía	116
--------------	-----

Anexos	122
--------	-----

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario dirigido a propietarios o gerentes de los Tour Operadores ubicados en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

Anexo 2

Guía de observación de la infraestructura y servicios que tienen los Tour Operadores, ubicados en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

Anexo 3

Propuesta para mejorar la gestión empresarial de los Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

RESUMEN

En Guatemala existe diversidad de lugares y destinos turísticos. Entre éstos está el departamento de Alta Verapaz, que ofrece una bella naturaleza a las personas que lo visitan.

El turismo responsable ayuda al desarrollo de la comunidad, generando empleo y educación, promueve a los microempresarios, conserva los recursos naturales e integra actividades como la agronomía, la producción de artesanías y textiles. Este tipo de turismo es el que se desarrolla en gran cantidad en Alta Verapaz.

En Cobán existen empresas que han aprovechado la oportunidad de exploración turística al departamento, por lo que se han organizado para la prestación de servicios a los turistas. Entre éstas se encuentran los Tour Operadores que se fundamentan en el diseño de viajes hacia lugares turísticos, proporcionando al usuario servicios complementarios.

No existe información que explique la situación de este tipo de empresas y se desconoce si aplican las fases administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

De lo anterior se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es la situación actual de los Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz? y se trazó el objetivo general: Elaborar un diagnóstico empresarial de los Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

Un diagnóstico empresarial es una herramienta que ayuda a conocer la situación actual de una empresa y detecta la raíz de los problemas que le impiden desarrollarse.

Es importante haber realizado este estudio, con el propósito de conocer la problemática empresarial, determinar cuáles son sus características en cuanto al principio administrativo, mercadeo, tecnología e infraestructura y proporcionar recomendaciones de mejora de algunas limitaciones y deficiencias detectadas.

Para realizar el diagnóstico se utilizó el método descriptivo, que consiste en estudiar el comportamiento de una variable o elemento. Este estudio es sumamente puntual y permite describir características y procedimientos de un fenómeno.

La población en este trabajo de investigación fue limitada, por lo que se realizó un censo en los Tour Operadores que están inscritos en el INGUAT y los sujetos de estudio fueron los propietarios y/o gerentes de estas empresas.

INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las principales fuentes de ingreso de divisas del país, situándose por arriba del ingreso de productos de exportación como el café, el azúcar y banano. Proporciona desarrollo generando empleo y educación, ayuda a la conservación del medio ambiente. Guatemala posee una riqueza cultural y natural inigualable, hace que su oferta turística sea muy amplia y que se adapte a los exigentes gustos, intereses y preferencias de visitantes provenientes de todo el mundo. Su territorio cuenta con el departamento de Alta Verapaz, que se caracteriza por cuevas, frondosos bosques, singulares caídas de agua, piscinas naturales y variedad de flora y fauna.

En el municipio de Cobán, cabecera departamental de Alta Verapaz, existen empresas que han aprovechado el potencial turístico de la región, como los Tour Operadores, éstos se dedican a ofrecerle tanto a los visitantes nacionales como extranjeros viajes a distintos lugares atractivos.

Considerando la importancia que tiene el turismo y el papel que desempeñan los Tour Operadores, se elaboró un diagnóstico empresarial con el propósito de conocer cuál es la situación actual, determinar cuáles son sus características en cuanto al proceso administrativo, mercadeo, tecnología e infraestructura, y la problemática empresarial, así como proporcionar recomendaciones de mejora de algunas limitaciones y deficiencias que pudieron detectarse.

El informe se inicia desarrollando el marco referencial de investigación que contiene el marco contextual y el marco teórico.

Se presenta el planteamiento del problema, donde se describe el objetivo general y los objetivos específicos, el elemento de estudio que incluye la definición conceptual, definición operacional y los indicadores, alcances y limitaciones del estudio, el aporte a los Tour Operadores: Los resultados del diagnóstico permiten proporcionar a los propietarios una referencia sobre la situación actual de las empresas y las características de las mismas.

Seguidamente el capítulo que se refiere al método: Sujetos de estudio, población, instrumentos, técnica, procedimiento que se utilizó para realizar el diagnóstico y cronograma de la investigación; así como la presentación de resultados del diagnóstico empresarial efectuado a seis Tour Operadores ubicados en el municipio de Cobán, Alta Verapaz. Luego se detalla el análisis e interpretación de resultados del diagnóstico realizado.

Se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

Se presenta la bibliografía utilizada en el presente trabajo de estudio y anexos; donde aparece el cuestionario de la encuesta, la guía de observación directa de la infraestructura y los servicios que prestan los Tour Operadores.

Finalmente la propuesta técnica a las empresas en donde se desarrolló la investigación. Dándose en ella en tres partes, la primera que consiste en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal. La segunda muestra la implementación de un sistema de información empresarial y la tercera parte de la propuesta es una mezcla promocional, que radica en el conjunto de herramientas de comunicación utilizadas por las empresas para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Antecedentes del turismo

Al hablar de empresas operadoras turísticas es necesario conocer el desarrollo del turismo en relación al tiempo. A través de la historia de la humanidad las personas han viajado por razones económicas, políticas, sociales y culturales.

Durante el avance histórico del turismo “los romanos viajaron a Egipto y Grecia, a zonas marítimas de veraneo, baños y sepulcros, los que podían viajar en esa época visitaban las siete maravillas del mundo” (Arreaga, López, 2,012, p. 12).

En la Edad Media los viajes quedaron paralizados por la caída del imperio romano que dificultó el desarrollo de los avances que se habían logrado.

Durante el Renacimiento, los jóvenes ingleses viajaron a Europa para perfeccionar su educación. Gutiérrez (2,014), comenta que: “En 1,670, el jesuita Richard Lassels publicó la obra *The Voyage of Italy*, la cual pretendía ser una especie de guía de viaje para estudiantes y curiosos interesados en el país y su cultura. Se trata de una anticipación a las publicaciones de guías de viaje que se popularizaron con los viajes del Grand Tour”.

Gómez (2,009), indica que: “El 5 de julio de 1,841 un tren partió de Leicester a Longhborough, en Inglaterra, llevando un grupo de pasajeros, miembros de la Sociedad de la Esperanza, cuyo destino era encontrar nuevos pueblos, nuevas personas y nuevas cosas. Así comenzó el primer viaje organizado, dirigido por Thomas Cook, iniciando la época moderna del turismo”.

En el caso de Guatemala, según Pérez (2,007), “El desarrollo del turismo data a finales del siglo XVIII, donde los visitantes se hospedaban en mesones, pensiones y conventos”. Después de la Independencia del país, se encuentran relatos de visitas de europeos.

Según la Enciclopedia de Guatemala en el año de 1,923 el Comité Nacional de Turismo fue fundado y en el año de 1,930 fue creada la primera agencia de viajes.

Sincal (2,009), señala que: “Su evolución a un paso más acelerado comienza en 1,950 con el ingreso de empresas no relacionadas con este ramo, entidades industriales y financieras que buscaban nuevas oportunidades en el mercado para colocar su capital y hacerlo más rentable”.

En el país guatemalteco existe diversidad de destinos turísticos. Entre estos se puede mencionar el departamento de Alta Verapaz, que ofrece al turista una bella naturaleza que contiene montañas, ríos, lagunas, cascadas, grutas y bosques.

Existen empresas que han aprovechado la oportunidad de explotación turística al departamento, por lo que se han organizado para la prestación de servicios a los visitantes. Entre éstas se encuentran los Tour Operadores que se fundamentan en la exploración y conducción hacia lugares turísticos,

siguiendo un recorrido preestablecido, proporcionando al usuario todos los servicios complementarios.

1.1.2 Antecedentes de los Tour Operadores en Guatemala

Sincal (2,009), manifiesta que: “En Guatemala en el año de 1,882 el señor Guillermo Enrique Rittscher Arnold, construye el primer lugar para hospedaje en la ciudad, llamado Gran Hotel San Carlos, pero hasta después de la Segunda Guerra Mundial el señor Salvador Herrera, inicia en el año de 1,920 la construcción del Palace Hotel, el cual cerró sus puertas en junio de 1,971”.

Enríquez (2,013), indica que la empresa Grace y Compañía de San Francisco California, trajo los primeros turistas extranjeros a mediados de 1,920.

A partir de 1,977, según Enríquez (2,013), el turismo se incrementó y se posicionó como el segundo generador de divisas, sólo después del café, situación que se mantuvo hasta 1,979 ocupando un lugar importante en la economía del país.

Enríquez (2,013), comenta que: “De 1,980 a 1,982 la situación cambia y se produce un descenso considerable al extremo de alcanzar únicamente la octava parte de las divisas registradas en 1,979. Los factores que contribuyeron a este deterioro fueron la inestabilidad política, los enfrentamientos armados y el alto riesgo que corría el turista en el área rural”.

Enríquez (2,013), señala que: “En 1,986 se realizó un acontecimiento de gran magnitud en materia de turismo, se emprende una actividad de carácter internacional, denominada Mercado 86, su objetivo principal fue promover la inversión turística. Se realizó gracias a la colaboración directa de muchas empresas del país involucradas en este ramo y al Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)”.

En el medio guatemalteco, comenta Enríquez (2,013), que: “La actividad turística se encuentra regulada por el Decreto Legislativo 1,701 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 6 de octubre de 1,967, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, fue creada como una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio”.

Barreda (2,000), menciona que: “En el año 2,000, el Gobierno de la República de Guatemala y Comisionado Presidencial de Desarrollo Turístico han creado el proyecto denominado: “Estrategia Nacional de Turismo”, el cual presenta una visión integral, equilibrada y de largo plazo del sector turístico nacional que implicará una efectiva coordinación entre los sectores público y privado, en el marco del respeto a los diferentes grupos étnicos que conviven en el país, la participación de las comunidades locales en los beneficios del turismo, el fomento de la interculturalidad y la conservación de la naturaleza”.

1.1.3 Antecedentes de los Tour Operadores en Alta Verapaz

En Guatemala, existen varios tipos de turismo: Turismo comunitario, de salud y bienestar, cultural, gastronómico, agroturismo, ecoturismo, de aventura, deportivo, etno-turismo, religioso, de negocios y arqueológico. Alta Verapaz posee una riqueza natural y cultural que lo convierte en un departamento con un atractivo destino de viaje, por lo que los Tour Operadores aprovechan esta característica para manejar diferentes líneas y poder ofrecerles a los turistas distintos servicios.

Pérez (2,007), expresa que: “Alta Verapaz ofrece al turista naturaleza, tradiciones, folklore, arqueología, montañas, senderos, ríos, lagunas, playas, etc.; con grandes ventajas competitivas; como un clima agradable durante prácticamente todo el año, la amabilidad de su gente y la cercanía entre los lugares”.

El turismo responsable o sostenible, según Pérez (2,007), es una alternativa de desarrollo que involucra a las comunidades en sus actividades económicas, genera empleo, salud, educación, promueve la microempresa, así también la conservación de los recursos naturales y culturales, además integra otras actividades de desarrollo socioeconómico, como la agronomía, la producción de artesanías, además de textiles. Este tipo de turismo es el que actualmente se desarrolla numerosamente en Alta Verapaz.

Dentro de la gran variedad de atractivos turísticos, se suma la utilización de terrenos que originalmente eran utilizados por la principal región económica, es decir, la agricultura adaptada a las diferentes latitudes.

1.1.4 Situación financiera de los Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz

Agenda de Desarrollo Turístico (2,001), señala que: “Servicios de hoteles, alimentos, empresas de Internet, tours operadores locales, renta de autos, taxis, mapas, guías, videos, CD, Comité Local Turismo, Consorcio Pro Verapaz; en infraestructura hotelera en el departamento existen 30 establecimientos de hospedaje, concentrándose 17 de ellos en la cabecera departamental, el resto en los diferentes municipios”.

El departamento, según la Agenda de Desarrollo Turístico (2,001), posee un considerable número de áreas de potencial turístico y lugares naturales que aunque son visitados por turistas nacionales y extranjeros, aún tienen un potencial no aprovechado.

Esta Agenda de Desarrollo Turístico, señala que en el departamento se identifican 59 sitios turísticos a nivel departamental por desarrollar, hasta el momento no han sido promocionados debidamente.

1.1.5 Monografía del municipio de Cobán, Alta Verapaz

El portal de internet “Guatificate” contiene información importante sobre la monografía del municipio de Cobán, Alta Verapaz; donde describe datos sobre: Historia, etimología, primeros habitantes, hechos sobresalientes, ubicación del municipio, celebraciones importantes, traje típico, religión, idiomas, turismo y medio ambiente. Todo lo anterior se describe a continuación:

a) Historia del municipio de Cobán, Alta Verapaz

La ciudad de Cobán fue fundada por Fray Bartolomé de las Casas, bajo la advocación de Santo Domingo de Guzmán, hoy patrono, el 4 de Agosto de 1,538.

Hace cientos de años, un misionero dominico, Bernardo Patricio de Caballos, nombró a la Verapaz, entonces “Tezulutlán”, “Visión de Paz de la Nueva Jerusalén de las Indias”. El título que el religioso le diera, entonces era merecido, hoy lo es más, ya que con el transcurrir del tiempo ha sido posible penetrar hacia regiones antes no habitadas.

b) Etimología

En el portal de Internet “Guatificate” se encuentra la siguiente información: “La etimología del nombre de Cobán no se ha podido descifrar, pero puede tener dos significados: “Cob” nublado y “An” allá, lo que significa “Allá en lo Nublado” o “Lugar Nublado”. El otro significado proviene del Q’eqchí’, “Coo” que significa hija consentida y el vocablo “Baan” que es bálsamo o remedio que cura”.

El historiador, escritor y poeta Dr. Juan José Guerrero Pérez manifiesta que: “En la Universidad de Mérida de Yucatán, México se encuentra el

diccionario Motul, en dónde dice que Cobán significa lugar nublado o penacho de nube”.

c) Primeros habitantes

Los pobladores que dieron origen a Cobán fueron indígenas traídos de lugares montañosos. Por ejemplo: el barrio de Santo Domingo, se pobló con indígenas de las montañas de Chichén y Xucaneb, el barrio de Santo Tomás Apóstol, se fundó con aborígenes lacandones del norte de Cobán, el barrio de San Marcos se integró con los indios lacandones de la sierra de Chamá; y el de San Juan Alcalá, se organizó con los acales, traídos de las montañas de Chisec, fue así como hace más de 450 años, Cobán nació para la historia, conformándose en una sociedad de origen cultural maya, catequizada por los religiosos dominicos.

d) Hechos sobresalientes

En el año 1,599 fue creado el Obispado de las Verapaces con sede en Cobán, siendo Fray Carlos de Angulo el primer Obispo. La primera feria departamental fue celebrada en 1,936. El primer Jefe Político de Alta Verapaz, fue el Licenciado Manuel Rodríguez Castillejo.

El 31 de Mayo de 1,877, se estableció la Administración de Rentas Comunes y Licores, nombrándose como administrador a don Francisco Caballeros. El templo del Calvario, fue construido durante el transcurso del año 1,810 a iniciativa del Indígena Francisco Pop. El edificio conocido como el “Convento”, fue fundado en el año de 1,551, por Fray Francisco de Viana. El que dividió la ciudad de Cobán en cantones fue el Ingeniero José Moran, siendo, el Porvenir, el Progreso, la Libertad y la Independencia. El monumento de García Granados, levantado en el Parque Central La Paz de esta ciudad, fue principiado por órdenes del General Enrique Arias y fue terminado por el General Mariano Ponce.

e) Ubicación del municipio de Cobán, Alta Verapaz

Al norte con Chisec, al este con San Pedro Carchá y San Juan Chamelco, al poniente con Santa Cruz Verapaz y San Cristóbal Verapaz, y al sur con Tactic, Alta Verapaz.

- **Latitud:** 15° 28' 23"
- **Longitud:** 90° 22 ' 37"
- **Altura:** 1,316 metros sobre el nivel del mar.
- **Distancia de la cabecera a la capital:** 219 Kilómetros, carretera asfaltada. La mayor parte del terreno es quebrado en un 90%, con una ligera planicie del 10%, entre los principales accidentes hidrográficos del municipio se destacan: El río Cahabón, Sachichaj, Actela, Icbolay, el Peyan y San Simón. En años anteriores, la fertilidad del suelo se debía a que la acción erosiva era insignificante. Una lluvia suave llamada "Chipi-chipi", mantenía la humedad de la tierra a cualquier altura. Actualmente, durante los meses de diciembre y enero puede verse eventualmente el "Chipi-chipi".

Según la clasificación de Holdridge y la adaptación para Guatemala del cobanero René De La Cruz, el municipio de Cobán se considera como bosque muy húmedo sub-tropical frío (bmh-S(f)).

f) Celebraciones importantes de Cobán, Alta Verapaz

En el mes de mayo, se lleva a cabo la "Medio Maratón Internacional", con un recorrido de 21 Kilómetros. Para este acontecimiento, se invitan a atletas de varios países.

En todos los cantones, aldeas y caseríos celebran la cofradía de su respectivo patrono.

En el mes de julio de cada año se celebra el Festival Folklórico Nacional, siendo éste, una fiesta de la raza indígena, cuyo propósito es enaltecer el espíritu de las etnias, tratar de conocer sus tradiciones, costumbres y bellas artes.

Cobán celebra su feria titular del 01 al 06 de agosto, siendo el 04 el día de su Patrono Santo Domingo de Guzmán.

g) Traje típico de Cobán, Alta Verapaz

El traje típico de la mujer consta de güipil blanco de “kembil” o “pikbil”, lo confeccionan en telares de mano y tiene la particularidad de que el tejido conlleva en sí figuras de cantaritos, venados, marquesotes o bien la manta de tabaco.

La enagua es de color verde o blanco y rojo, a rayas anchas o pequeñas, toda señora lo lleva doblado en la sien como corona al peinado, que va atado, al clásico “tupuy” rojo que es símbolo de alta jerarquía y de fecundación.

Chachales y anillos lleva la mujer, enjoyados los dedos de las manos con múltiples anillos de plata, de los que penden patitos, pajaritos, esferas y animalitos del monte, el chachal de plata es también un collar de monedas antiguas o bien de esferas o simples cadenas, que rematan en una gran cruz que se llama Cuansh.

h) Religión de Cobán, Alta Verapaz

En el municipio existen varias denominaciones evangélicas, alrededor de diez, pero la que predomina es la religión católica. También hay actividades en las que participan en su mayoría indígenas, tales como: El Paabank y las Cofradías.

i) Idiomas del municipio de Cobán, Alta Verapaz

Q'eqchí' y Pocomchi.

j) Número de hablantes de idiomas mayas

Según el censo poblacional del 2,002 efectuado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el municipio de Cobán, Alta Verapaz; existen 93,858 personas que hablan idiomas mayas, esto se detalla en la siguiente tabla:

HABLANTES DE IDIOMAS MAYAS

Idioma	Habitantes que la hablan
Q'eqchi'	88,996
Pocomchi	2,695
K'iche'	820
Otros idiomas	1,347
Total	93,858

Fuente: INE. Año 2,013.

k) Turismo del municipio de Cobán, Alta Verapaz

Toda la ciudad por su belleza es un sitio de recreación y cuenta con lugares turísticos, como:

- Laguna Lachua.
- Eco-centro Setaña.
- Balneario Talpetate.
- Parque Nacional Las Victorias.
- Balneario San José La Colonia.
- Finca Sacmoc.
- Finca Santa Margarita.

- Proyecto Ecológico Quetzal.
- Vivero Verapaz.
- Vivero Las Orquídeas
- El Estadio Verapaz.
- La cascada del río Sachichaj.
- Finca Chipantun.
- La Catedral.
- El Calvario (construido en el año de 1,810).
- El Convento (construido En 1,551).
- Ermita de Santo Domingo de Guzmán.

I) Medio ambiente del municipio de Cobán, Alta Verapaz

- Hidrografía

Se caracteriza esta zona por sus diversos ríos y lagos que bañan el suelo, el río Chixoy, que es el más grande y provee un gran futuro para la zona norte de la república, ya que en él se encuentra instalada una hidroeléctrica que beneficia a gran parte del país, además tiene afluentes como, el río Icbolay y Salpa, que ayudan en parte por su navegación, llamados Los Rápidos, asimismo, la laguna Lachua, localizada en la parte norte del municipio. Bañan a Cobán en la parte sur los ríos Cahabón y Chió que generan energía, como es el caso de la hidroeléctrica de Chió.

- Tipos de suelo

La tierra y calidad del municipio es areno-arcilloso, húmico arcilla, arenoso. Los suelos son heterogéneos sobre piedra caliza, los hay muy profundos y poco profundos. La zonificación ecológica comprende zona sub-tropical, muy húmeda. El suelo es calcario, suele tener variedad de suelos: Suelos Amay, suelos Cobán, suelos Tamahú, suelos Chacalté y suelos Tzujá.

- **Flora**

El municipio es bastante rico en cuanto a la flora, existiendo variedad de plantas, tales como: La palmera, chit, hate, de exportación y otras. También existe gran variedad de orquídeas, sobresaliendo la Monja Blanca, nuestra flor nacional.

- **Fauna**

La Fauna es bastante numerosa, existen animales como: Tigrillo, venado grande, venado cola blanca, cabros de monte, tigre, ocelote, chachas, coche de monte, jabalí, cotuza, puerco-espín, tepezcuintle, pizote, ardilla, mapache, loro, guacamaya, cenizote, guardabarranco y perico. También nuestra ave nacional “El Quetzal”, sus principales refugios son: Sierra de Chamá, Xucaneb, Samac y Seacte.

1.1.6 Tour Operadores en el desarrollo económico de la región

Política de Estado para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala (2,012), relata: “Sobre la base en la Agenda Nacional 2,012-2,015 de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), como resultado de la operatividad de la Política de Estado para el Desarrollo Turístico Sostenible 2,012-2,022 con acciones concretas, en el corto, mediano y largo plazo, tendentes a fortalecer y desarrollar el sector turístico, conforme el ordenamiento del territorio nacional en función turística y las prioridades establecidas para la consolidación y la diversificación de productos y mercados ya existentes y futuros, se tiene previsto alcanzar una tasa de crecimiento promedio anual del 6.6% en lo que corresponde al número de llegadas de turistas internacionales al país, para el período 2,012-2,016 y del 8% para el 2,016-2,022. Un total de 1,678,254 turistas para el 2,016 y 2,814,126 turistas para el 2,022. El incremento en el número de turistas no incluye excursionistas, y corresponderá a los segmentos específicos prioritarios en esta Política, de forma congruente con las

promociones y los esfuerzos en el desarrollo de una oferta turística que satisfaga las necesidades y expectativas de esos mismos segmentos”.

Política de Estado para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala (2,012), señala que: “Es importante tener en cuenta que el crecimiento del número de turistas por sí mismo no garantiza una efectiva implementación de las líneas de acción de esta Política y es imprescindible conjugar otros factores: Incremento en el gasto promedio y duración de la estadía, potenciación de la capacidad del turismo para generar bienestar en las comunidades locales e impactos positivos en la protección y la conservación de los patrimonios naturales y culturales del país”.

En lo que corresponde al ingreso de divisas, la Política de Estado para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala (2,012), por concepto de turismo, siempre basado en la Agenda Nacional 2,012-2,015 de ASIES, se pretende alcanzar una tasa de crecimiento promedio anual del 8.6% para el período 2,012-2,016 y del 9.9% para el 2,016-2,022. Con un total de US\$2,206.4 millones para el 2,016, y US\$4,126.2 millones para el 2,022. Es relevante señalar que, si bien estas metas de crecimiento constituyen una medida de la evolución del desempeño del sector turismo para el período 2,012-2,022, representan sólo una aproximación sobre el posible efecto cuantitativo en llegadas de visitantes internacionales que se prevén con la implementación de la Política de Estado para el desarrollo turístico sostenible.

Ésta viene a afirmar la urgente necesidad de desarrollar un sistema de estadísticas de turismo, tal como se señala en la misma Política, que cumpla con los estándares internacionalmente reconocidos y permita entre otras posibilidades, mejorar el marco en que actualmente se realizan las proyecciones turísticas en el país. Asimismo, las metas de crecimiento del sector no toman en cuenta los efectos que para el desarrollo de esta actividad podría tener la serie de factores exógenos no controlables, tal como la evolución de la economía

mundial, la persistencia de la crisis financiera en países emisores del turismo, los efectos del terrorismo, el narcotráfico, el crimen organizado, la inestabilidad política, los desastres naturales, entre otros.

Política de Estado para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala (2,012), manifiesta que: “Sobre la base de las metas de crecimiento previstas y la planta hotelera actual, en el año 2,016 se estaría alcanzando un 75% de la ocupación media anual, lo que implicará la necesidad de realizar ampliación de habitaciones y construcción de nuevos hoteles, y por ende un incremento sustancial de la inversión turística, especialmente en el interior del país, a partir del año 2,013”.

Según el índice de Competitividad de Viajes y Turismo, publicado anualmente por el Foro económico mundial, WEF, Guatemala ocupó en el año 2,009 el puesto 70 en el ranking mundial de 139 países, y retrocedió al 89 en el 2,011. Con la implementación de la Política, se busca llevar al país para los próximos cuatro años a la posición 71, un avance de 15 posiciones con respecto al 2,011.

Como complemento a los indicadores nacionales arriba mencionados, se recomienda la construcción participativa de indicadores por destino turístico dentro del país, siguiendo la metodología trazada en la Guía Práctica de Indicadores de Desarrollo Sostenible para destinos turísticos, elaborada por la Organización Mundial de Trabajo (OMT), obtenidas según las opiniones de los principales actores turísticos (grado de satisfacción de los turistas y de los residentes en relación con el turismo o de estos con elementos específicos), los beneficios económicos para la comunidad y el destino, la gestión energética, la calidad del agua potable, el tratamiento de aguas residuales, gestión de residuos sólidos, control de la intensidad del uso y desarrollo turístico, entre otros.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Las empresas

Una empresa es un sistema que su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

La Comisión de la Unión Europea sugiere la siguiente definición: “Se considerará empresa a toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”.

De acuerdo al Derecho Internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

a) Tipos de empresas, según diversos criterios

Thompson (2,006), clasifica a las empresas en diferentes criterios, que a continuación se detallan:

a.1) Según el sector de actividad:

- *Empresas del sector primario*: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de

la naturaleza: Agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

- *Empresas del sector secundario o industrial:* Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- *Empresas del sector terciario o de servicios:* Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

a.2) Según el tamaño: Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- *Grandes empresas:* Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de quetzales, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzados.
- *Medianas empresas:* En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- *Pequeñas empresas:* Son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un

determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

- *Microempresas*: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son básicos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

a.3) Según la propiedad del capital: Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. Se clasifican en:

- *Empresa privada*: La propiedad del capital está en manos privadas.
- *Empresa pública*: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser nacional, provincial o municipal.
- *Empresa mixta*: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

a.4) Según el ámbito de actividad: Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- *Empresas locales*: Son las que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- *Empresas provinciales*: Tienen operaciones en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.

- *Empresas regionales*: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- *Empresas nacionales*: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- *Empresas multinacionales*: Sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

a.5) Según el destino de los beneficios: Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- *Empresas con ánimo de lucro*: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- *Empresas sin ánimo de lucro*: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

a.6) Según la forma jurídica: La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:

- *Unipersonal*: El empresario o propietario responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- *Sociedad colectiva*: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- *Cooperativas*: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los

cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

- *Comanditarias*: Poseen dos tipos de socios: los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- *Sociedad de responsabilidad limitada*: Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitado, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- *Sociedad anónima*: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

1.2.2 Administración

Robbins y Coutler (2,005), indican que la administración es: “El proceso que consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Chiavenato (2,002), señala que administración es: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos organizacionales.

Carreto (2,007), manifiesta que la administración se puede dividir en áreas funcionales dentro de una empresa, siendo éstas:

a) Área de finanzas

Se encarga del óptimo control y manejo de recursos económicos de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar para que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos favorables.

b) Área de mercadotecnia

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo se pueden mencionar: La investigación de mercados, el presupuesto de mercado, la determinación del precio de los artículos, la publicidad y la promoción.

c) Área de producción

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción están: El mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y control de calidad.

Elias (2,010), manifiesta que: “El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios)”.

Elias (2,010), hace referencia a que: “No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término *operaciones* antes que el de *producción*, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios”.

Algunos autores le llaman producción de servicios refiriéndose al turismo como una industria y otros le denominan gestión de servicios o sistema de producción.

c.1) Sistema de producción

El sistema de producción (o de operaciones en otra terminología), según Domínguez (1,995), “tiene por misión la obtención de los bienes y servicios que deberán satisfacer las necesidades detectadas por el subsistema comercial y/o generadas por el departamento de investigación y desarrollo”. Refiere Arnoletto (2,007), que esa misión se da tanto en empresas industriales como de servicio, siempre según un proceso que convierte insumos en exumos de acuerdo a los objetivos que tenga la empresa.

La configuración del sistema de producción comienza con la definición de objetivos a largo plazo y el diseño de estrategias acordes. De acuerdo a esos objetivos y estrategias debe diseñarse el sistema de producción.

c.2) Partes y funciones del sistema de producción

Arnoletto (2,007), reconoce en esta parte dos niveles: Un nivel estratégico, que se refiere a los objetivos a largo plazo para los que se diseña el sistema, y un nivel táctico y operativo, vinculado con el

mediano, corto y muy corto plazo. Según Arnoletto (2,007), hay que contar con los organismos y funciones que permitan realizar:

- La planificación de la producción y la capacidad (a mediano plazo).
- La programación de la producción y la capacidad (a corto plazo).
- La ejecución de la producción (a muy corto plazo).

Esto implica otra tarea fundamental:

- La planificación y control de inventarios, tanto de materias primas como de materiales de proveedores; de elementos en curso de fabricación y de productos terminados.

c.3) El campo de la administración de la producción

Arnoletto (2,007), expresa que la Administración de la Producción, también llamada Administración o Gerencia de Operaciones puede ser definida como “el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios de la compañía”.

Refiere Arnoletto (2,007), que ese papel gerencial, distintivo y propio de la Administración de la Producción se expresa sobre todo en el tipo de decisiones estratégicas (a largo plazo), tácticas (a mediano plazo) y operativas (de corto plazo) que se toman. Los temas tácticos se refieren a la eficiente programación de los materiales y de la mano de obra, en el marco de las decisiones estratégicas ya tomadas y frente a las fluctuaciones de la situación real. Las decisiones operativas se refieren a las tareas a realizar, la asignación de responsabilidades concretas a personas o grupos, las prioridades, la atención de las emergencias, etc.

Arnoletto (2,007), expresa que: “El mercado configura la estrategia corporativa, que a su vez encuadra a la estrategia financiera (que trata de identificar la mejor manera de usar los recursos financieros); la estrategia de marketing (que aborda el modo en que se piensa distribuir y vender los productos y servicios) y la estrategia de operaciones (que especifica la manera en que la empresa piensa utilizar sus capacidades de producción para dar soporte a la estrategia corporativa)”.

c.4) El sistema de servucción

Servucción es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard para designar el proceso de “fabricación” de un servicio, de forma equivalente a producción, que es como se le llama al proceso de elaboración de un “producto”.

Se cita la definición de servucción de Eiglier y Langeard: “Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.

Arnoletto (2,007), manifiesta que: “Del mismo modo que para fabricar un producto se necesita un sistema de producción y básicamente, la concurrencia ordenada de tres conjuntos de elementos: mano de obra, máquinas y materias primas, en interacciones perfectamente ordenadas, hasta llegar al producto terminado y luego ponerlo a disposición de los eventuales compradores mediante un sistema de distribución y comercialización; del mismo modo cabe analizar el caso de los servicios”.

c.5) Elementos del sistema de servucción

Arnoletto (2,007), expresa que para fabricar un servicio se necesita: “Mano de obra, no de manufactura sino especializada en servicios, a la que se llamará personal de contacto. También es necesario un elemento material, una especie de equivalente de las máquinas, al que se denominará soporte físico. Finalmente, se necesita un cliente, beneficiario del servicio, sin el cual dicho servicio directamente no existe. Aquí hay una diferencia con los productos, que existen de por sí. El cliente de un servicio es, a la vez, actor, productor y consumidor del servicio, que sin él no cobra vida”.

- *El cliente:* Es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es absolutamente indispensable.
- *El soporte físico:* Es un elemento material necesario para la producción del servicio, del que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos. Hay dos grandes clases de soportes físicos: Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio, es decir, los objetos, muebles o máquinas que se requieren y el entorno material en que se desarrolla el servicio, o sea los edificios, decorados y disposición de los elementos que configuran el ambiente en que se presta el servicio.
- *El personal de contacto:* Se trata de la o las personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo consiste en estar en contacto directo con el cliente. En algunos casos, el personal de contacto puede no existir, en servucciones que son realizadas directamente por el cliente.
- *El servicio:* Es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción de los tres elementos de base ya mencionados.

- *El sistema de organización interna:* El soporte físico y el personal de contacto son la parte visible de una empresa de servicios. Hay una parte no visible, la organización interna, que cuenta con todas las funciones clásicas de toda empresa y con otras específicas, necesarias para la realización del servicio.
- *Los demás clientes:* Generalmente, en cualquier prestación de servicios, hay varios clientes a la vez, que interactúan de diversos modos entre sí y con el personal de contacto, lo que influye en la calidad del servicio y en la percepción de dicha calidad.

c.6) Implicaciones gerenciales del sistema de servucción

Arletto (2,007), explica que: “La primera implicación gerencial se refiere a la necesidad de concebir con rigor la servucción, en base al principio de la satisfacción del cliente, y con la idea de que el diseño de un servicio requiere tanto o más precisión que el de un producto. Hay que partir de una definición muy clara de las características del servicio y de las restricciones económicas. Luego hay que identificar los elementos necesarios para la realización del servicio y tomar decisiones sobre el o los segmentos de clientela buscada. Por último, hay que diseñar las relaciones entre esos elementos para poder obtener el resultado deseado”.

Manifiesta Arletto (2,007), que: “Como en todo sistema productivo, también hay que tomar tempranamente decisiones sobre la capacidad de la servucción, decisión estratégica que define el nivel de la inversión y la potencial rentabilidad”.

Según Arletto (2,007), en los servicios es muy importante la gestión de los flujos, especialmente de los flujos de clientes: cómo adecuar la capacidad a la demanda o la demanda a la capacidad.

Arletto (2,007), expone que: “La calidad de los servicios es sensiblemente diferente a la de los productos, sobre todo porque la fabricación y el consumo de un servicio suelen ser simultáneos, lo que implica la imposibilidad de usar sistemas industriales de control de la calidad. En un sistema de servucción, la calidad debe evaluarse tanto en lo referente al servicio en sí, como a los elementos de la servucción, como al proceso, o sea al conjunto de las interacciones necesarias para que el servicio se produzca”.

c.7) Ciclo de vida de los productos y servicios

Arletto (2,007), manifiesta que: “Las condiciones en que se desempeñan actualmente la mayoría de las empresas pueden describirse con los siguientes rasgos: creciente competencia, acelerado desarrollo tecnológico, con rápida obsolescencia de los productos, necesidades cambiantes de los clientes, que afectan los ciclos de vida de los productos y servicios, alto costo del desarrollo de nuevos productos y servicios, y necesidad de incorporar a terceros en dichos desarrollos”.

Según Arletto (2,007), el ciclo de vida de cualquier producto o servicio presenta las siguientes fases principales:

- *Desarrollo del producto:* Desde la idea hasta el lanzamiento al mercado, se caracteriza desde el punto de vista económico por ser un período de pura inversión, de pura erogación de dinero, sin ingresos.
- *Penetración en el mercado:* Es el período (en el mejor de los casos) de creciente aumento de la producción en respuesta a la creciente demanda a medida que el producto se impone en el mercado, hasta

llegar a su máxima penetración. Al mismo tiempo, comienza la recuperación de la inversión.

- *Estabilización y caída de la demanda:* Es un período “de meseta” con un nivel de producción y consumo más o menos estable, hasta que sobreviene la caída de la demanda, generalmente como una pendiente gradual, hasta que llega un punto en que hay que decidir la discontinuidad de la producción. A veces se intenta un “relanzamiento” del producto mediante algunas mejoras periféricas o cosméticas y mediante campañas publicitarias, lo que a veces prolonga algo la vida del producto.
- *Fin de la vida del producto o servicio.*

Arletto (2,007), explica que: “Cuando la vida del producto o servicio se acorta, como ocurre actualmente en casi todos los casos, se hace más corto el tiempo de recuperación de la inversión, lo cual, ante la necesidad de obtener ganancia solo puede tener solución mediante altos márgenes de utilidad (lo cual no siempre es posible por las presiones de la competencia) o mediante costos de producción más bajos, lo que explica el auge de las líneas de producción “flexibles”, y sobre todo mediante bajos costos de desarrollo de productos nuevos, lo que explica la difusión del diseño modular, que permiten innovaciones, agregados y variantes en cuanto a prestaciones sin grandes erogaciones en cuanto a Investigación y Desarrollo”.

c.8) Diseño de un sistema de servicio

Según Chase, Aquilano y Jacobs, un sistema de servicios bien diseñado tiene las siguientes características:

- Cada elemento contribuye a lograr el enfoque de operaciones de la empresa.
- Es amigable para el usuario.
- Es sólido, porque afronta con efectividad las variaciones de la demanda y la disponibilidad de recursos.
- Las tareas de los empleados son factibles y las tecnologías de soporte son confiables.
- Provee enlaces efectivos entre el área de contacto con el cliente y el área operativa interna.
- Ofrece evidencia de calidad de servicio, de modo que los clientes perciben el valor del servicio suministrado.
- Es efectivo en relación al costo, con mínimo desperdicio de tiempo y de recursos.

Arletto (2,007), expone que otra orientación interesante para el diseño de un sistema de servicios, proviene de la idea de que existen tres aproximaciones contrastantes en la entrega de servicios:

- *El método de la línea de montaje:* Orientado a la producción eficiente y previsible de un resultado de servicio, con un abundante porcentaje de producto.
- *El método del autoservicio:* En el que el cliente participa más activamente en la producción del servicio, con ventajas de costo, velocidad de atención, etc.
- *El método de la atención personalizada:* Basado en profusa información vertida sobre los clientes, ya sea en forma flexible o sobre la base de procedimientos formalizados.

d) Área de recursos humanos

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal, la motivación, capacitación y evaluación del personal.

1.2.3 Funciones administrativas

Según, Koontz y Weihrich (2,004), se pueden establecer cinco funciones administrativas, las cuales son: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Éstas se explican a continuación:

a) Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Para Robbins y Coutler (2,005), planeación es: “La función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar actividades”.

La planeación antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. García (2,013), manifiesta que: “La planeación es única en el sentido de que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo de grupo. Además, un gerente debe planear con el fin de saber qué tipo de relaciones de organización y aptitudes personales

se necesitan, junto con los cursos que los subordinados seguirán y qué tipo de control deberá aplicarse. Y por supuesto, todas las demás funciones administrativas deben planearse para que sean eficaces”.

La planeación cierra la brecha de dónde se encuentra una empresa y hacia dónde quiere llegar.

García (2,013), señala que: “La planeación y el control son inseparables. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta”.

La planeación es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad a realizar, en las empresas existen varios tipos de planeación: Planeación de mercado (¿Cómo se va a hacer llegar el producto al cliente?), planeación financiera (¿Cuántos recursos económicos se necesitan?), planeación del personal (Determina la cantidad de empleados que se necesitan), planeación física (Maquinaria y equipo), entre otras. La importancia de la planeación radica en que propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Koontz y Weihrich (2,004), establecen como pasos prácticos de la planeación: Atención a las oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción alternativos, evaluación de cursos de acción alternativos, selección de un curso de acción, formulación de planes derivados y traslado de planes a cifras por medio de un presupuesto. Estos pasos son de aplicación general en cualquier empresa.

b) Organización

Robbins y Coutler (2,005), establecen que la organización consiste en: “Determinar qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y quién va hacerlo”. (p. 9); mientras que, Koontz y Weihrich (2,004), opinan que: “Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada”.

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Koontz y Weirich (2,004), distinguen dos tipos de organización, formal e informal, refieren la organización formal como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada y la organización informal como la red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

La organización es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización, Robbins y Coutler (2,005), plantean que esta función administrativa “Permite dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos, asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, establecer líneas formales de autoridad, a fin que los

individuos realicen sus labores de una manera eficaz y eficiente”. (p. 234).

c) Integración de personal

Koontz y Weihrich (2,004), expresan que integración de personal “Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional”. (p. 364). Esto se debe hacer mediante la identificación de los requerimientos de fuerzas de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación, capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

La integración de personal debe ser un proceso sistemático y organizado, el cual debe partir de los requerimientos de personal que se tienen en la organización.

Según Werther y Davis (2,004), la integración de personal requiere de funciones elementales, siendo éstas: Planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, sueldos y salarios.

c.1) Importancia del recurso humano

La función de integración de personal es importante dentro de una organización porque incluye al recurso humano que desempeña el papel más valioso. Depende de la habilidad de los

administradores para seleccionar empleados y motivarlos adecuadamente.

Abella (2,011), se refiere a que: “El trabajador tiene que ser el primer colaborador de la empresa. Para ello debe estar identificado con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él”. La empresa debe saber que cada empleado es alguien con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización.

Chavez (2,013), señala que: “El contrato entre una empresa y un trabajador obliga a ambas partes: El empleado vende su trabajo físico o intelectual para producir un bien o servicio y la empresa le retribuye por el mismo”. Manifiesta que: “El reclutamiento consiste en atraer candidatos al puesto. Hay que lograr que se presenten, compitan entre sí y permitan a la empresa seleccionar, con mayores probabilidades de éxitos a la persona más adecuada”.

La empresa es el reflejo de sus líderes y de cómo éstos han logrado transmitir las metas a sus empleados. La responsabilidad de los líderes y empleados es mutua en beneficio del desarrollo de la empresa, ya que esta refundará en mayores utilidades para las empresas y beneficios del mismo modo para los trabajadores.

d) Dirección

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Robbins y Coutler (2,005), manifiestan que dirección es: “La función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, así como elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados”.

Una dirección adecuada debe despertar el sentido de cooperación y entusiasmo, mediante la aplicación de principios que ayuden a mejorar la cultura y clima de la organización. Algunos principios importantes son la motivación, liderazgo y comunicación.

Robbins y Coutler (2,005), se refieren a la motivación como: “Procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizaciones, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.
(p. 392).

Existen gran cantidad de incentivos para alcanzar una motivación plena. Según Koontz y Wehrich (2,004), los motivadores pueden ser: Dinerarios y no dinerarios.

Contar con empleados motivados es una de las claves para el éxito de una empresa. Sin ella es imposible alcanzar un buen funcionamiento en la organización y por ende, la consecución de sus objetivos. Una buena dirección de la empresa es identificar los factores que van a conseguir la motivación en el personal.

Robbins y Coutler (2,005), definen el liderazgo como: “El proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”. Mientras que Koontz y Wehrich (2,004), lo definen como:

“El proceso de influir en las personas para que éstas se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de metas grupales.

Las empresas dependen, para crecer y perdurar, del liderazgo de sus gerentes a la hora de dirigir las actividades de la misma.

Robbins y Coutler (2,005), señalan que comunicación es: “La transferencia y la comprensión de significados”. La comunicación entre gerentes y empleados proporciona la forma necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

e) Control

Para Robbins y Coutler (2,005), el control es: “Vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen como se planeo”. Este proceso consiste en supervisar las actividades efectuadas, para garantizar que se estén realizando de acuerdo a lo planeado, y corregir cualquier desviación significativa que pueda afectar los resultados esperados.

Robbins y Coutler (2,005), manifiestan que: “El proceso de control consiste en tres etapas: La medición del rendimiento real, la comparación de éste con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas, en este proceso se asume que ya existen normas de desempeño. Estas normas son las metas específicas establecidas durante el proceso de planeación y frente a las cuales se mide el progreso de desempeño”.
(p. 460).

El control es una función administrativa de la gerencia, ya que asegura el cumplimiento de los objetivos y metas.

Los gerentes pueden implementar diferentes tipos de controles, Robbins y Coutler (2,005), exponen la clasificación siguiente:

- **Control de alimentación anticipada:** Se centra en evitar problemas previstos, ya que se realiza antes de la actividad de trabajo real.
- **Control recurrente:** Ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo.
- **Control de retroalimentación:** Se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo.

1.2.4 Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas raíces, de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energía.

Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa.

a) Definición

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego “diagnosis”, que significa “*conocimiento*”. En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Romagnoli (2,007), señala que: “Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores”.

b) Pautas para un diagnóstico eficaz

Al realizar un diagnóstico, Romagnoli (2,007), detalla cuatro pasos básicos que conducen a un trabajo conciso, completo y con resultados innovadores:

- El primero consiste en establecer el parámetro de evaluación. Para ello se debe prestar atención a los mercados o clientes que resultan de interés para los responsables de la empresa.
- El segundo paso es obtener una visión clara y detallada sobre el estado actual del sistema de producción de la empresa. Para lograr esto, se utilizan recursos como las entrevistas con registro (escrito o grabaciones), fotografías, filmaciones, observación directa, etc.
- El tercero es determinar el grado de alcance del parámetro establecido, y, si es posible, establecer un porcentaje de alcance.
- Finalmente, en el cuarto paso debe realizarse una pregunta clave: ¿Por qué no se pueden alcanzar los parámetros de referencia establecidos en la empresa? En muchos casos, las causas (respuestas) a esta pregunta se encuentran alejadas en el espacio o en el tiempo.

1.2.5 Problemática empresarial

Existen factores que afectan a las empresas para su óptimo desarrollo, crecimiento y consecuente éxito. Santana (2,012), indica que los problemas más comunes son:

a) Falta de misión y visión

Santana (2,012), expresa que la misión expone el ¿por qué? de la existencia de la organización. Responde: ¿quiénes somos?, ¿para qué existimos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién trabajamos?, ¿cuáles son nuestros valores?

Todas las decisiones estratégicas surgen a partir de la misión.

La Visión, según Santana (2,012), “consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de este elemento ayuda a guiar la formulación de estrategias”.

Una empresa que no tenga establecida su misión y visión no tiene claro hacia dónde quiere llegar y difícilmente sabrá qué hacer para lograr sus objetivos.

b) Estructura organizacional deficiente

Santana (2,012), comenta que comúnmente en las empresas no hay una organización ordenada, funcional, jerárquica y responsable.

Si una empresa no tiene establecida su estructura organizacional, los empleados no desempeñarán eficaz y eficientemente sus funciones, afectando el éxito de la misma.

c) Desconocimiento de la matriz FODA

La matriz FODA describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Las fortalezas y debilidades son aspectos internos y las oportunidades y amenazas, son externos.

Santana (2,012), define a los componentes de la matriz FODA, como:

- *Fortalezas:* La carta de presentación, es todo aquello que la empresa puede hacer bien. Habilidades, capacidades, recursos valiosos o logros. Cualquier característica que le dé una posición favorable o ventaja competitiva en el mercado.
- *Oportunidades:* Aquellas áreas que están descuidadas, potencial desaprovechado que ofrece importantes vías de crecimiento y desarrollo.
- *Debilidades:* *Cualquier* actividad que provoque una posición desfavorable para la empresa.
- *Amenazas:* *Factores* del ambiente externo de una empresa que pueden afectar su bienestar y crecimiento.

d) Carencia de establecimiento de objetivos

Santana (2,012), manifiesta que: “El empresario se forma mentalmente cuál es el objetivo de su empresa, sin embargo no lo establece de manera escrita ni formal por lo que el personal que colabora con él no los conoce y por lo tanto las actividades que realiza muchas veces no se encaminan a la consecución del objetivo”.

e) Falta de evaluación y seguimiento

Santana (2,012), indica que: “La mayoría de las empresas carecen de sistemas de evaluación de desempeño del personal. Cuando se establecen políticas en las empresas no se supervisan que éstas sean cumplidas por el personal, lo cual trae como consecuencia que minimicen la importancia de sus funciones”.

f) Comunicación deficiente

El no tener definidas las líneas de autoridad genera una comunicación deficiente entre los miembros de la organización, ya que éstos no saben con certeza a quién acudir o no se generan vínculos de confianza para que se

puedan comunicar los problemas que surjan en la operación cotidiana del negocio.

Santana (2,012), recomienda que: “La comunicación debe ser escrita y firmada, teniendo así respuesta efectiva y eficiente”.

Una empresa está expuesta a varios problemas, depende de ésta de aplicar las funciones administrativas correctamente y de la habilidad que tenga para la toma de decisiones en cuanto a la resolución de problemas.

1.2.6 Mercadotecnia

Kotler y Armstrong (2,004), indican que la mercadotecnia es: “El proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”.

La mercadotecnia consiste en realizar actividades encaminadas a facilitar y estimular intercambios de bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas y los objetivos de una organización.

a) Mercado

McCarthy y Perreault (2,000), definen al mercado como: “El grupo de consumidores potenciales con necesidades similares que están dispuestos a intercambiar algo de valor con los vendedores que ofrecen bienes, servicios o ambas cosas, es decir, formas de satisfacer esas necesidades”.

El mercado es donde se reúnen fuerzas de la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes y servicios a un determinado precio.

Kotler y Armstrong (2,003), señalan que el posicionamiento en el mercado se refiere a que un producto o una empresa ocupen un lugar claro, distintivo y deseable, en relación a la competencia, en la mente de los consumidores meta.

b) Mezcla de mercadotecnia

Kotler y Armstrong (2,003), manifiestan que la mezcla de mercadotecnia es: “El conjunto de herramientas, tácticas controlables de *marketing*, producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”.

Según Kotler y Armstrong (2,003), la mezcla de mercadotecnia consta de cuatro etapas:

- **Producto:** Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- **Plaza:** Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- **Promoción:** Abarca actividades que comunican ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

c) Promoción y publicidad

McCarthy y Perreault (2,000), manifiestan que la promoción: “Consiste en comunicar información entre el vendedor y el comprador potencial u otros

miembros del canal para que influyan en las actitudes y en el comportamiento”.

Kotler y Armstrong (2,003), señalan que: “Publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”.

La finalidad de la promoción es hacer que el cliente potencial conozca lo que la empresa ofrece e influenciar en su decisión de compra. La empresa debe evaluar el medio de publicidad más conveniente para promocionarse. Existen diferentes medios de publicidad, los más comunes son: Televisión, radio, periódico, internet, redes sociales, revistas, volantes, entre otros.

Las empresas no pueden sobrevivir con sólo realizar un buen trabajo y alcanzar un excelente producto, es importante y necesario aplicar estrategias de mercadotecnia en las actividades que desarrollan, para tener éxito y poder ser competitivo.

1.2.7 El turismo

La enciclopedia de Turismo, Hotelería y Restaurantes (2,010), señala que: “Turismo se deriva de la palabra latina tornus, que significa la acción de movimiento y retorno. Su definición actual es la afición a viajar para conocer un país o una región y la organización de los medios que permiten y facilitan esos viajes para el recreo, paseo, conocimientos y diversión”.

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, “el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

Pérez (2,010), manifiesta que: “Turismo es una industria que comprende una gran diversidad de servicios, además de los estudios necesarios para determinar las razones y necesidades de las personas que hacen uso del mismo”.

a) Origen del turismo

El origen del turismo se extiende en los siglos XVIII y XIX, especialmente entre Europa y el Extremo Oriente (Gran Bretaña y la India). El imperio británico desarrolló la necesidad de desplazarse de un lugar a otro. Esto comenzó con las exploraciones inglesas por los cinco mares con el ímpetu mercantil, aventurero y misionero de sus ciudadanos.

El imperio británico fue resultado de comerciantes que tenían una organización civil y militar. Este periodo abrió paso a uno nuevo en donde las administraciones civil y militar del imperio pasaron a manos del gobierno de su Majestad. Así, la compañía de Indias fue disuelta en 1,857 y ello motivó que todos los territorios y dominios que formaban su imperialismo económico privado dieran paso al imperialismo oficial. Este fue el origen de la India Mail, el correo de la India.

La India Mail fue conformada por personas, entre las cuales estaban: Comerciantes, soldados, funcionarios, administradores, aventureros, misioneros y turistas. Eran la savia que regaba el lejano cuerpo de los territorios autónomos y de los dominios, que llevaba el idioma inglés, su sentido de la justicia y de la gobernación, que regía un sistema universal que despertaba un sentido de superioridad. Fue en ese contexto donde empezó a surgir el placer de viajar: El turismo.

b) Características del turismo

Pérez (2,007), manifiesta que: “El turismo es un factor importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, dado la diversidad de actividades favorables que traen en el aspecto económico: Es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; forma asimismo, un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales”.

El turismo es un medio de intercambio social, ya que muestra efectivamente que la sociedad que se desarrolla de forma más activa se capacita hacia la comprensión, para la adaptación de sus medios habituales, juzgando de una manera positiva su propia sociedad.

En cuanto a la cultura, es realmente el radio dentro del campo de la acción de la empresa turística. Cultura es el término que determina el imán que poseen las regiones para el turismo comprendiendo su geografía, historia, costumbres, tradiciones, folklore y artesanía.

c) Clases de turismo

Pérez (2,007), distingue las siguientes clases de turismo:

- **Turismo de masas:** Es conocido también como de sol y playa y es el turismo más convencional, pasivo y estacional.
- **Turismo cultural:** Precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo, es más exigente y menos estacional.
- **Turismo natural:** Se clasifica en parques temáticos, verde o ecoturismo, turismo rural, agroturismo, agro-ecoturismo, turismo ornitológico, ictio-turismo, deportivo, aventura, religioso, termal o de salud, médico, sexual, turismo social.

- **Turismo de acuerdo al destino:** Urbano, monumental, arqueológico, de compras, etnográfico, literario, de formación, científico, gastronómico, enológico, industrial e itinerante.

d) Empresas turísticas

Pérez (2,007), indica que las empresas turísticas: “Son las relacionadas con el turismo, productoras de bienes y servicios y de distribución”. Según este autor, dentro de las empresas turísticas se encuentran las siguientes:

- **Empresas de restauración:** Restaurantes, cafeterías, bares.
- **Compañías de transportes:** Transporte aéreo, terrestre y marítimo.
- **Agencias de viajes:** Emisoras y receptoras.
- **Tour Operadores:** Son empresas mercantiles que organizan paquetes turísticos en grandes cantidades y a precios reducidos; pueden prestar ellos mismos todos los servicios o parte de ellos.

e) Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz

Según el registro del INGUAT, en el municipio de Cobán, Alta Verapaz están inscritos los siguientes Tour Operadores:

- Agencia de Viajes Discovey Nature.
- Amazing Eco-Tours.
- Aventuras Información Turística.
- Cobán Travels.
- Operadora de Turismo Maykam.
- U & I.

f) Conceptos relacionados con los Tour Operadores

- **Viaje dirigido (tour):** Es un recorrido que se realiza en una misma localidad o sus alrededores e incluye: Transporte colectivo con o sin guía, entradas a monumentos o estacionamientos diversos, en algunos casos pensión alimentaria.
- **Ruta:** Es la vía a seguir con un origen y un destino diferente, sirve de base para la creación de los itinerarios. Lo que determina la ruta es una serie de valores paisajísticos, culturales, humanos y naturales, que componen el centro lineal de atención.
- **Guía de turismo:** Persona con conocimientos sobre patrimonio y servicios turísticos, facultada para acompañar, dirigir, ayudar e informar en el itinerario.

1.2.8 Importancia socioeconómica del turismo

Según la III Encuesta al Sector Turismo (2,004), en el ámbito económico, el turismo representa alrededor del 12% de la producción bruta mundial (cerca de US \$500 mil millones) y es una fuente indispensable de divisas. Para la mayoría de los países, el mismo se encuentra entre las cinco categorías más importantes de exportaciones y sus ingresos.

Esta encuesta manifiesta que en materia de empleo, el turismo es un importante generador del mismo: Uno de cada diez puestos de trabajo alrededor del mundo se encuentran en este sector. Asimismo, se estima que por cada 100 turistas que visitan un país, surgen cinco empleos directos.

Otra ventaja del empleo turístico es que permite la incorporación de personas con baja escolaridad, de aquellos que se incorporan por primera vez al mercado laboral.

Datos del INGUAT, muestran que en Guatemala, durante el año 2,002, reportó más de 800 mil llegadas de visitantes al país, mientras que en el 2,003 ingresaron más de US \$600 millones en divisas por concepto de turismo. Relacionado a esto último, es importante indicar que a partir del año 2,001, el turismo se ha convertido en la principal fuente de ingreso de divisas del país, superando el ingreso de productos tradicionales de exportación como café, azúcar y banano.

Según la Enciclopedia de Turismo, Hotelería y Restaurantes (2,010), la contribución del turismo, se puede medir de varias formas, incluyendo al Producto Interno Bruto (PIB) como el indicador más utilizado para medir la importancia económica de las diversas actividades que compone la economía de un país.

El sector turístico interviene en todos los aspectos del PIB:

- **Consumo:** Porque la mayor parte de los gastos de un turista están considerados como consumo.
- **Inversión:** Los gastos de empresas en edificaciones, equipamientos y similares para proporcionar servicios turísticos forman parte de la inversión.
- **Importaciones y exportaciones:** Un turista que gasta dinero en un país extranjero o que utiliza servicios, de algún modo está importando servicios y la situación contraria produce una exportación de servicios.

Existen otros factores no económicos que afectan a la contribución del sector turístico del PIB:

- **Existencia de recursos:** La actividad económica depende principalmente de la existencia de recursos disponibles para utilizarlos como factores de producción.

- **Nivel de conocimientos técnicos:** Cuando se aplican los avances técnicos a los productos ya existentes de otros recursos, aumenta la productividad de la industria implicada y por lo tanto, su contribución al PIB.
- **Estabilidad social y política:** Este factor es importante en el turismo, ya que los factores no económicos, sobre todo los culturales y políticos, son vitales para determinar la capacidad y el crecimiento de la economía, de modo que la estabilidad social y política de un país influye directamente en el aumento de la demanda para muchos segmentos del sector turístico.
- **Actitudes y hábitos:** Otro factor importante son los valores psico-sociales tanto de los oferentes como de los demandantes. Las actitudes de la población receptora hacia los turistas y sobre todo, del propio sector turístico y su influencia es tan importante como la de la estabilidad social y política del país acogido.
- **Inversión:** El nivel de inversión y la formación de capital fijo que una compañía suma es cada vez más importante, sobre todo en transporte de pasajeros, alojamiento e infraestructuras.

La contribución económica del turismo se puede reflejar también en la balanza de pagos, que es un documento contable que presenta de manera resumida el registro de las transacciones económicas llevadas a cabo entre los residentes de un país y los del resto del mundo durante un período determinado.

1.2.9 Tour Operadores

Los Tour Operadores son los encargados de consolidar servicios, generalmente en el destino. Este proceso lleva a cabo la intermediación entre el mayorista que vende al cliente final, y el destino turístico con todos los servicios implicados en el proceso de visita del turista. O bien provee los servicios y la intermediación coordinada directa al cliente final.

La principal característica del operador turístico es que desarrollan productos basados en la facilitación y contemplación de los recursos y atractivos turísticos en la estadía del destino. A estos productos se les llama excursiones o tours, integrando alrededor de éstos todos los servicios relacionados en la visita como lo son traslados, alojamiento, alimentación, servicios complementarios, parques, etc.

Muchos operadores tienen una amplia oferta de excursiones y tienen en sus propuestas actividades que van desde lo cultural, aventura, arqueológico, entre otros. Sin embargo, dentro de estos encontramos prestadores especializados en nichos específicos como son: la aventura, eco-turismo, turismo rural, arqueológico, agroturismo, turismo científico, etc. Estos expertos se localizan en el lugar que se prestarán los servicios turísticos (país, región, zona), actúan como representantes de las agencias emisoras en los mercados de origen ante los usuarios de servicios de su entorno geográfico y se encargan de gestionar todas sus peticiones.

1.2.10 La tecnología en los Tour Operadores

a) Tecnologías innovadoras para la tour operación

Martínez comenta que: “Los operadores se enfrentan al desafío de garantizar su oferta de forma moderna, interactiva, accesible y fiable, en ello se basará su competitividad. Deben, en consecuencia, repensar sus productos, sus modelos de gestión y los canales de comercialización, además de crear sinergias con otros agentes del sector u otros servicios complementarios y establecer redes de alianzas”.

Pese a los avances existentes, para muchos profesionales y cargos importantes dentro de las organizaciones, la innovación se limita aún a la creación de un sitio en internet, obviando que la innovación concierne a todas las funciones de la empresa.

Los consumidores de turismo, cada vez buscan productos turísticos más personalizados y servicios inteligentes que les proporcionen información de alta calidad, personalizada, en cualquier momento, en cualquier lugar y habitualmente en tiempo real.

b) Software especializado

Debido fundamentalmente al impacto de la sociedad del conocimiento con los avances tecnológicos, se plantea un nuevo modelo conceptual y operativo en los operadores de turismo. Esto tiene que ver con el aprovechamiento de las nuevas tecnologías disponibles que integran la operación logística, ventas, administrativa y financiera de la empresa para hacer más eficiente la operación turística, potenciar el negocio y llegar a más clientes. En este entorno, las últimas décadas se han caracterizado por la concentración empresarial dada por las alianzas estratégicas globales y las fusiones transnacionales de los operadores y las compañías turísticas (aerolíneas y sector hotelero fundamentalmente).

A ello se le suma la gran incidencia que están teniendo las tecnologías en el sistema de distribución turístico remodelando el sistema completamente (Global Distribution Systems, GDS). La irrupción tecnológica ha facilitado la difusión de las características, precios y otros aspectos importantes para el consumidor turístico, de un sin número de pequeñas empresas, especialmente abundantes dentro de la tour operación, con el fin de generar productos de valor agregado.

En ocasiones, se llega a concentrar en un único portal una amplia variedad de productos turísticos que permiten al usuario elegir entre diversas opciones, con el fin de diseñar a medida su propio plan de viaje.

Por lo tanto, un operador de turismo puede alcanzar un nivel alto de competitividad al optar por estas tecnologías, que le permitan llegar a mayoristas más demandantes y familiarizados con las mismas, y que les garanticen que puede proveer servicios en los tiempos requeridos desde el inicio de la gestión, la venta, hasta el retorno del turista a su lugar de origen.

1.2.11 La infraestructura turística

Albizures (2,004), manifiesta que: “Se considera que la infraestructura turística existente en Guatemala aún carece de las condiciones necesarias para captar a un número importante de turistas y brindarles las comodidades necesarias, sobretodo en el caso de turistas con mayor capacidad adquisitiva. Desde la puerta principal de ingreso al país que es el aeropuerto internacional La Aurora, seguido por los servicios de traslado, renta de vehículos y en su mayoría las condiciones del hospedaje disponible, necesitan ser mejorados para proporcionar al visitante los elementos que hagan placentera su visita, se motive a volver y a recomendar a Guatemala como un destino turístico digno de visitarse”.

1.2.12 Legislación aplicable a los Tour Operadores

Guatemala cuenta con la Carta Magna, que es la Constitución Política de la República, donde surgen una serie de códigos, tales como: Código Tributario, de Salud, Civil, Penal y una serie de reglamentaciones que se complementan para cumplir con el ordenamiento jurídico y legal en el desarrollo de actividades empresariales y lucrativas. Desde la constitución legal de una empresa, la ley dicta los tipos de sociedad permitidos, su funcionamiento y sus restricciones; por ello la primera decisión jurídica que se fija es el tipo de sociedad en el que se desenvolverá la empresa, ya sea comerciante individual o empresa mercantil; y la forma de su administración.

Las empresas por su naturaleza, se rigen por las siguientes leyes y códigos:

a) Constitución Política de la República de Guatemala

Organiza jurídica y políticamente al Estado. Afirma la primacía de las personas como sujeto y fin de orden social, en donde gobernados y gobernantes procedan con absoluto apego al derecho.

La Constitución Política de la República de Guatemala en el capítulo II, hace mención del siguiente artículo:

Artículo 43. Libertad de industria, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

En la sección décima del Capítulo II de la Constitución Política de República, se encuentra el artículo siguiente:

Artículo 130. Prohibición de monopolios. Se prohíben los monopolios y privilegios. El Estado, limitará el funcionamiento de las empresas que absorban o tiendan a absorber, en perjuicio de la economía nacional, la producción en uno o más ramos industriales o de una misma actividad comercial o agropecuaria. Las leyes determinarán lo relativo a esta materia. El Estado protegerá la economía de mercado e impedirá las asociaciones que tiendan a restringir la libertad del mercado o a perjudicar a los consumidores.

b) Código de Trabajo

Contiene todos los derechos y obligaciones de los (as) trabajadores (as), así como las de los patronos. Es el derecho tutelar de los trabajadores, debido a que trata de compensar la desigualdad económica, dándoles un trato preferencial.

El Código de Trabajo y sus reglamentos son normas legales de orden público y a sus disposiciones se deben sujetar todas las empresas de cualquier naturaleza que sean, existentes o que en lo futuro se establezcan en Guatemala, lo mismo que todos los habitantes de la República, sin distinción de sexo ni nacionalidad.

En este código se regula específicamente todo lo relacionado a contrato individual de trabajo, reglamentos interiores de trabajo, obligaciones de los patronos y de los trabajadores, suspensiones y terminaciones de contratos de trabajo, salarios, jornadas y descansos.

Algunos artículos importantes que menciona este Código son:

- *Artículo 18. Contrato individual de trabajo.* Sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

- *Artículo 57. Reglamento Interior de Trabajo.* Es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecte, con el objeto de precisar y

regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

- *Artículo 88. Salario o sueldo.* Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

- *Artículo 103. Salario mínimo.* Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

- *Artículo 116. Jornada de trabajo.* La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana. Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día. Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

- *Artículo 126. Descansos semanales.* Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana se computará de cinco a seis días, según costumbre en la empresa o centro de trabajo.

- *Artículo 130. Vacaciones.* Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo

continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

c) Código de Comercio

Reconoce un criterio mercantil, cuya flexibilidad y amplitud estimulará la libre empresa, facilitando su organización y regulando sus operaciones, encuadrándolas dentro de limitaciones justas y necesarias, que permitan al Estado mantener la vigilancia de las mismas, como parte de su función de vida nacional.

El Código de Comercio, expresa en la sección de Disposiciones Generales, el siguiente artículo:

Artículo 1. Aplicabilidad. Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.

El Código de Comercio, en el capítulo I, contiene el artículo que a continuación se describe:

Artículo 655. Empresa Mercantil. Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. La empresa mercantil será reputada como un bien mueble.

d) Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)

El objetivo de esta ley es gravar los ingresos o renta originados por la inversión de capital, trabajo o la combinación de ambos en el territorio nacional, ya sea que los obtenga una persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país. Esto significa que, la ley del ISR, grava aquellos ingresos generados por capitales, bienes, servicios y derechos invertidos o utilizados en el país o bien que tengan su origen en actividades desarrolladas en el mismo.

La ley del ISR, contiene en el artículo 2: “Se gravan las siguientes rentas que obtengan los sujetos pasivos, según su procedencia: Las rentas de las actividades lucrativas, las rentas del trabajo y las rentas del capital y las ganancias de capital”.

En el artículo 10 de esta ley, se menciona que: “Constituye hecho generador del Impuesto sobre la Renta, la obtención de rentas provenientes de actividades lucrativas realizadas con carácter habitual u ocasional por personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifican en esta ley, residentes en Guatemala”. Se entiende por actividades lucrativas las que suponen la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios, por cuenta y riesgo del contribuyente.

Por medio del ISR, el contribuyente puede elegir cuál de las formas de pago del impuesto es la que más se adecúa, según sus funciones, y establece los lineamientos dependiendo de la forma elegida.

A raíz de las reformas tributarias contenidas en los Decretos 4-2,012 y 10-2,012, se definen para los contribuyentes en Guatemala cuatro tipos de Regímenes, que a continuación se describen:

d.1) Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas: De acuerdo al artículo 19 de la ley del ISR, los contribuyentes que se inscriban en este régimen, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas.

El artículo 36 de la ley del ISR contiene que: “Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%)”.

La ley del ISR, en su artículo 37, contiene: “El período de liquidación definitiva anual en este régimen, principia el uno (1) de enero y termina el treinta y uno (31) de diciembre de cada año y debe coincidir con el ejercicio contable del contribuyente”.

En el artículo 38 de la ley del ISR, se encuentra que: “Los contribuyentes sujetos al Impuesto Sobre la Renta Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas deben realizar pagos trimestrales”.

d.2) Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas: Los contribuyentes que se inscriban en este régimen, deben determinar su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas.

Según el portal de internet “Contabilidad puntual”, en este régimen es necesario establecer de manera mensual el monto de facturación y sobre el Ingreso total sin incluir el Impuesto al Valor Agregado ni rentas exentas, aplicar Q 1,500.00 de Impuesto Sobre la Renta sobre los primeros Q 30,000.00 y luego sobre los demás ingresos aplicar el 7%.

El artículo 49 de la ley del ISR, dice que: “Los contribuyentes deberán presentar declaración jurada mensual en la que describirán el monto total de rentas obtenidas durante el mes anterior, el monto de las rentas exentas, el monto de las rentas de las cuales fue objeto de retención y el monto de las rentas de las cuales presentará pago en forma directa y el impuesto a pagar derivado de estas últimas, dentro del plazo de los primeros diez (10) días del mes siguiente a aquel en el que emitió facturas respectivas”.

d.3) Régimen de pequeño contribuyente: Según el artículo 45 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), las personas individuales o jurídicas cuyo monto de venta de bienes o prestación de servicios no exceda ciento cincuenta mil quetzales (Q. 150,000) en un año calendario, podrán solicitar su inscripción a este régimen.

En el artículo 47 de la ley del IVA se detalla: “La tarifa aplicable en el Régimen de Pequeño Contribuyente será de cinco por ciento (5%) sobre los ingresos brutos totales por ventas o prestación de servicios que obtenga el Contribuyente inscrito en este régimen, en cada mes calendario”.

La ley del IVA, contiene en el artículo 48, en relación al pago del impuesto, lo siguiente: “El monto retenido deberá enterarlo el contribuyente a la Administración Tributaria por medio de declaración jurada dentro del plazo de quince días del mes inmediato siguiente a aquel en que se efectuó el pago o acreditamiento”.

d.4) Renta del trabajo en relación de dependencia: Son contribuyentes de este impuesto, las personas individuales que tengan ingresos en dinero por la prestación de servicios personales en relación de dependencia.

En el artículo 72 de la ley del ISR se menciona que las personas individuales en relación de dependencia, pueden deducir de su renta neta, lo siguiente: “Hasta sesenta mil Quetzales (Q.60,000.00), de los cuales cuarenta y ocho mil Quetzales (Q.48,000.00) corresponden a gastos personales sin necesidad de comprobación alguna; y, doce mil Quetzales (Q.12,000.00) que podrá acreditar por el Impuesto al Valor Agregado pagado en gastos personales, por compras de bienes o adquisición de servicios, durante el periodo de liquidación definitiva anual. Este crédito se comprobará mediante la presentación de una planilla que contenga el detalle de las facturas, que estarán sujetas a verificación por parte de la Administración Tributaria. La planilla deberá presentarse ante la Administración Tributaria, dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes de enero de cada año, debiendo el patrono conciliar entre las retenciones efectuadas y la liquidación o declaración definitiva que deberá presentar el trabajador”.

El período de liquidación del impuesto es anual, principia el uno (1) de enero y termina el treinta y uno (31) de diciembre de cada año.

e) Ley del Impuesto al Valor Agregado

Esta ley se genera por la venta o permuta de bienes muebles, prestación de servicios, importaciones, arrendamientos de bienes muebles o inmuebles, adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, los autoconsumos, la destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, entre otros.

La tarifa de este impuesto es del doce por ciento sobre la base imponible y este monto siempre se debe incluir en el precio de venta o en el valor de los servicios que se presten.

La ley del IVA, menciona lo siguiente:

- *Artículo 12. En la prestación de servicios.* La base imponible en la prestación de servicios será el precio de los mismos menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales. Debe adicionarse a dicho precio, aun cuando se facturen o contabilicen en forma separada, los siguientes rubros: Los reajustes y recargos financieros, el valor de los bienes que se utilicen para la prestación del servicio, cualquier otra suma cargada por los contribuyentes a sus adquirientes, que figuren en las facturas.

- *Artículo 14. Del débito fiscal.* El débito fiscal es la suma del impuesto cargado por el contribuyente en las operaciones realizadas en el período impositivo respectivo.

- *Artículo 14 "A". Base del débito fiscal.* Para efectos tributarios, la base del cálculo del débito fiscal es el precio de venta del bien o prestación de servicios, ya incluidos en los descuentos concedidos.

- *Artículo 15. Del crédito fiscal.* El crédito fiscal es la suma del impuesto cargado al contribuyente por las operaciones afectas realizadas durante el mismo período.

- *Artículo 16. Procedencia del crédito fiscal.* Procede el derecho al crédito fiscal para su compensación, por la importación o adquisición de bienes y la utilización de servicios que se vinculen con la actividad económica, la actividad que supone la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios.

- *Artículo 19. Del impuesto a pagar.* La suma neta que el contribuyente debe enterar al fisco en cada período impositivo, es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.

Esta ley, en cuanto a la declaración y pago del impuesto, contiene que: “Los contribuyentes deberán presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, incluso las exentas del impuesto y consignar en la misma forma los demás datos que se señale en el reglamento utilizando los formularios que proporcionará la Dirección al costo de su impresión. Juntamente con la presentación de la declaración se hará el pago del impuesto resultante”.

f) Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI)

Es una contribución que los guatemaltecos, dueños de inmuebles proporcionan al Estado para que éste pueda cumplir con fines constitucionales.

Según el artículo 2 de la ley del IUSI, el impuesto y multas a que se refiere esta ley, corresponde a las municipalidades del país, para el desarrollo local, y al Estado, para el desarrollo municipal.

El artículo 3 hace referencia a: “El impuesto establecido en la presente ley, recae sobre los bienes inmuebles, rústicos o rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes”.

La base del impuesto está constituida por los valores de los diferentes inmuebles que pertenezcan a un mismo contribuyente en calidad de sujeto pasivo del impuesto.

En el artículo 11 de la ley del IUSI, se describen las escalas y tasas para la determinación del impuesto anual sobre inmuebles, éstas se detallan a continuación:

- Hasta Q 2,000.00 Exento.
- De Q 2,000.01 a Q.20,000.00 2 por millar.
- De Q. 20,000.01 a Q.70,000.00 6 por millar.
- De Q. 70,000.01 en adelante 9 por millar.

Con respecto a los requerimientos y pago del impuesto, el artículo 21 de esta ley, contiene: “La Dirección o las municipalidades, según sea el caso, emitirán los requerimientos de pago del impuesto, los que podrán fraccionarse en cuatro (4) cuotas trimestrales iguales, que el contribuyente pagará en las cajas receptoras del Ministerio, Administraciones Departamentales de Rentas Internas, Receptorías Fiscales, Tesorerías Municipales, Banco de Guatemala o en los Bancos del Sistema”.

g) Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo

Esta ley contiene disposiciones reglamentarias para que el Instituto Guatemalteco de Turismo pueda cumplir satisfactoriamente las funciones para las que fue instituido.

El artículo 1 de esta ley dice: “Se declara de interés nacional la promoción, desarrollo e incremento del turismo y por consiguiente compete al Estado

dirigir estas actividades y estimular al sector privado para la consecución de estos fines”.

Las obligaciones de las entidades turísticas se describen en el artículo 29 de la ley del INGUAT y son:

- Cumplir con esta ley y los reglamentos que de ellas deriven.
- Inscribirse en los registros del INGUAT.
- Acatar las recomendaciones emanadas del INGUAT.
- Efectuar propaganda y publicidad respetando los principios de veracidad y rectitud, particularmente en todo aquello que se relacione con los hechos históricos y manifestaciones de la cultura nacional.
- Propiciar por todos los medios a su alcance, el incremento de la afluencia turística al país.

Las empresas dedicadas al transporte de turistas, quedarán sujetas a las tarifas registradas en el INGUAT y protegidas por esta ley para su circulación en el territorio nacional.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, cuenta con varios lugares turísticos inigualables, que por sus características tiene mucho que ofrecer tanto al turista local, nacional y extranjero. Se encuentran diferentes microclimas, lo cual permite que tenga una gran riqueza en flora y fauna, además, posee una diversidad cultural que permite que cada comunidad tenga una identidad, costumbres y tradiciones, cuyas bases están arraigadas a la etnia maya, que hacen un atractivo para el turista.

El municipio de Cobán es un lugar lleno de riquezas naturales, cascadas, grutas, ríos, lagunas y bosques. Posee una variedad de lugares turísticos con características propias que los hacen únicos en la región y con mucho que ofrecerle a quienes los visitan.

Por la necesidad de alternativas de explotación económica, varias fincas, comunidades rurales e instituciones transformaron su estructura para poder explotar y producir nuevos productos y/o servicios, dentro de ellos, el turismo. Los cambios mencionados pueden ser observados en grandes propiedades, que en otros tiempos se dedicaban exclusivamente a la producción y comercialización de café y cardamomo, propiedades que hoy en día, también explotan el agroturismo y ecoturismo, del municipio.

Actualmente, los atractivos y lugares turísticos localizados en la cabecera municipal se han popularizado y creado imagen, lo que le ha permitido al sector turístico

convertirse en un bastión de la economía local, generando medios de subsistencia para los propietarios de dichos lugares.

En Cobán, siendo un municipio de destino turístico y centro de convergencia para los turistas locales, nacionales y extranjeros, algunas empresas han observado la necesidad con la oportunidad de prestar una variedad de servicios dirigidos a los turistas. Dentro de éstas se encuentran los Tour Operadores, que se dedican a prestar servicios que incluyen transporte, guía y ubicación de hospedaje en los destinos turísticos. Cada una de estas empresas opera individualmente, realizando actividades que permiten alcanzar los objetivos que se han trazado.

Es increíble el potencial que posee la región del municipio en cuanto a recursos naturales, sin embargo parece que los Tour Operadores están interesadas únicamente en generar utilidades a base de actividades turísticas, que los hagan crecer en el mercado y tener posicionamiento en él cada vez mayor. Actualmente, estas empresas están siendo afectadas por varios factores: La competencia, la crisis económica, la falta de apoyo para obtener financiamiento y el acceso a créditos bancarios, la carencia de recursos administrativos y mal aprovechamiento de los recursos financieros disponibles, mal manejo de la cartera de turistas, falta de un sistema administrativo adecuado, debido a la administración de forma tradicional, falta de manejo de este tipo de empresas, entre otros. No existe un diagnóstico empresarial que indique cual es la situación de este tipo de empresas, se carece de información y se desconoce si aplican los principios administrativos de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Al no contar con información acerca de este tipo de empresas, los actuales y futuros Tour Operadores, seguirán utilizando un proceso administrativo tradicional y empírico, manejarán inadecuadamente recursos financieros e implementarán estrategias equivocadas que podrían provocar estancamiento y el ingreso de competidores más fuertes y con mejores sistemas administrativos que les permitan dominar el mercado local. Por lo que, es importante realizar un diagnóstico empresarial, con el propósito de

conocer cuál es la situación actual, la problemática empresarial, determinar cuáles son sus características en cuanto al principio administrativo, mercadeo, tecnología e infraestructura, y proporcionar recomendaciones de mejora de algunas limitaciones y deficiencias que pudieran detectarse.

De lo anterior, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la situación actual de los Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz?

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo general

Elaborar un diagnóstico empresarial de los Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

2.1.2 Objetivos específicos

- a) Analizar las funciones administrativas de cada una de las empresas en el desarrollo de la actividad turística.
- b) Identificar los procesos mercadológicos que resultan de interés para los propietarios de los Tour Operadores.
- c) Analizar los procesos productivos de cada una de las empresas, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.
- d) Conocer la situación financiera de las empresas, estableciendo los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio.

- e) Detectar los problemas que existen en cada una de las empresas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.
- f) Analizar la tecnología y la infraestructura disponible en los Tour Operadores para realizar la actividad turística.

2.2 ELEMENTO DE ESTUDIO

Para la presente investigación se considerará el diagnóstico empresarial como el único elemento del estudio.

2.2.1 Definición conceptual

Según López Ramos (2,011) “El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicio y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización”.

2.2.2 Definición operacional

El diagnóstico empresarial permite conocer la situación actual de los Tour Operadores y detectar las causas y efectos de los problemas administrativos, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayudan a mejorar la organización administrativa y el funcionamiento de las empresas.

2.2.3 Indicadores

- Funciones administrativas.
- Procesos mercadológicos.

- Procesos productivos.
- Recurso financiero.
- Problemática empresarial.
- Recurso tecnológico.
- Infraestructura.
- Aspectos legales.

2.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

El estudio se realizará en la cabecera departamental, en el municipio de Cobán, Alta Verapaz y abarcará a los Tour Operadores, teniendo como propósito conocer la situación administrativa actual e identificar los problemas o deficiencias en el funcionamiento de las empresas.

Entre las limitaciones que se pueden presentar al realizar el estudio en las empresas, esta la carencia de referencias bibliográficas de este tipo de organizaciones turísticas y la poca colaboración de los propietarios, administradores o gerentes de los Tour Operadores para realizar el diagnóstico y proporcionar la información que se requiera.

2.4 APORTE

Los resultados del diagnóstico permitirán proporcionar a los propietarios una referencia sobre la situación actual de las empresas y las características de las mismas, por lo que resulta de gran utilidad para mejorar los servicios turísticos que ofrecen.

Este documento servirá de base para futuras investigaciones y ayudará a colaborar en el análisis de la realidad del funcionamiento de estas empresas, y a profundizar más acerca de la importancia que tiene el turismo para el desarrollo de la región.

Además, su contenido contribuirá a las personas interesadas en el tema y será una guía para estudiantes universitarios y profesionales. Un aporte para todos los Tour Operadores que deseen información para realizar actividades turísticas.

Al obtener los resultados del diagnóstico empresarial, se elaborará una propuesta técnica para el mejoramiento de los Tour Operadores y que servirá de guía para la calidad del servicio al cliente.

CAPÍTULO III

MÉTODO

Para realizar el diagnóstico se utilizó el método descriptivo, que generalmente consiste en estudiar el comportamiento de una variable o elemento, o bien relacionar dos o más elementos dentro de un determinado sector empresarial o institucional, por ejemplo: Patrones de liderazgo y tipos de selección de personal, servicio al cliente y demanda de determinado producto. Estos estudios tienen la ventaja de que son sumamente puntuales y permiten establecer relaciones de diversos tipos.

Se buscó describir características y procesos de un fenómeno, a través de un diagnóstico empresarial en los Tour Operadores en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

3.1 SUJETOS DE ESTUDIO

Para la información requerida en este estudio se definieron a los seis gerentes y/o propietarios de las empresas operadoras de turismo ubicados en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

3.2 POBLACIÓN

La población en este trabajo de investigación fue limitada, por lo que se realizó un censo en los Tour Operadores que están inscritos en el INGUAT, siendo éstas:

TOUR OPERADORES EN COBÁN, ALTA VERAPAZ

NOMBRE	UBICACIÓN	TELÉFONO
Agencia de Viajes Discovery Nature	3a. calle 1-46, zona 1	7951-0811
Amazing Eco-tours	2a. calle 6-06, zona 2	7951-4816
Cobán Travels	5a. Ave. 2-28, zona 1	7951-2922
Aventuras Información Turística	3a. calle 2-38, zona 3	7951-4213
Operadora de Turismo Maykam	9a. calle 3-03, zona 4	5979-5067
U & I	4a. calle 3-11, zona 2	7951-0482

Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

3.3 INSTRUMENTOS

La herramienta de recolección de datos para el presente diagnóstico fue el cuestionario, el cual fue dirigido a los gerentes y/o propietarios de los Tour Operadores; se incluyeron preguntas cerradas y abiertas sobre el proceso administrativo, mercadeo y tecnología en el funcionamiento de la empresa. Se elaboró una guía de observación para evaluar la infraestructura y los servicios que prestan.

3.4 TÉCNICA

Se aplicó la entrevista a los propietarios y/o gerentes de estos negocios con el fin de obtener la información necesaria para el diagnóstico; así mismo, se realizaron observaciones directas en las diferentes empresas estudiadas.

3.5 PROCEDIMIENTO

Para la realización del diagnóstico se aplicaron los siguientes pasos:

- a)** Selección del tema del diagnóstico.
- b)** Planteamiento del problema.
- c)** Definición de objetivo general y específicos.
- d)** Descripción del marco de referencia.
- e)** Redacción del marco teórico.
- f)** Descripción del método de estudio, definiendo los sujetos, la población, instrumentos, técnica y procedimiento.
- g)** Preparación de los instrumentos a utilizar en el estudio.
- h)** Validación de los instrumentos de investigación y su aplicación.
- i)** Tabulación de la información obtenida de los sujetos, agrupando las respuestas en categorías representativas que permitan resumir los datos, transcribirlos y presentarlos en base a las preguntas planteadas en los instrumentos.
- j)** Análisis de la presentación de resultados por medio de tablas y gráficas.
- k)** Redacción de conclusiones y recomendaciones.
- l)** Presentación del informe final y propuesta técnica empresarial.

3.6 CRONOGRAMA DE TESIS

ETAPA	AÑO									
	2,013			2,014						
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Planteamiento del problema	■									
Marco referencial		■								
Método			■							
Presentación de resultados				■	■					
Análisis e interpretación de resultados						■				
Conclusiones							■			
Recomendaciones								■		
Elaboración de propuesta									■	
Presentación del informe final										■

Fuente: Elaboración propia. Año 2,014.

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se presenta a continuación los resultados del diagnóstico empresarial efectuado a seis Tour Operadores ubicados en el municipio de Cobán, Alta Verapaz. La información fue recopilada por medio de dos instrumentos en el período comprendido del mes de enero a febrero de 2,014. Inicialmente se aplicó un cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de los Tour Operadores; de forma complementaria se efectuó una guía de observación de la infraestructura y servicios de las empresas.

4.1 Resultados del cuestionario aplicado a propietarios y gerentes de las empresas

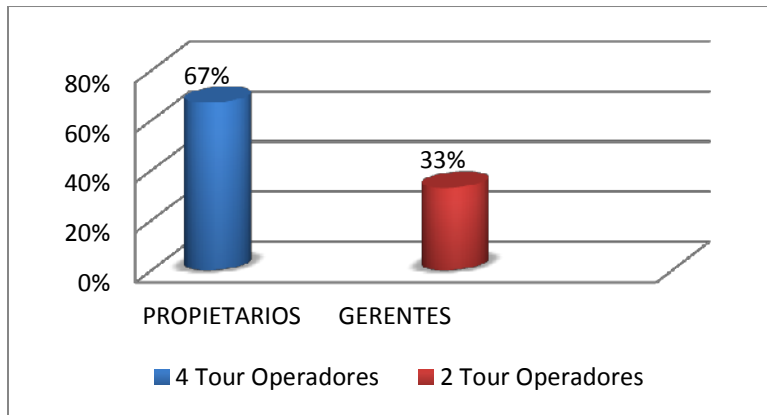
**GRÁFICA No. 1
PLANEACIÓN**



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de los propietarios y gerentes entrevistados manifestó que sí realizan algún tipo de planificación en la empresa.

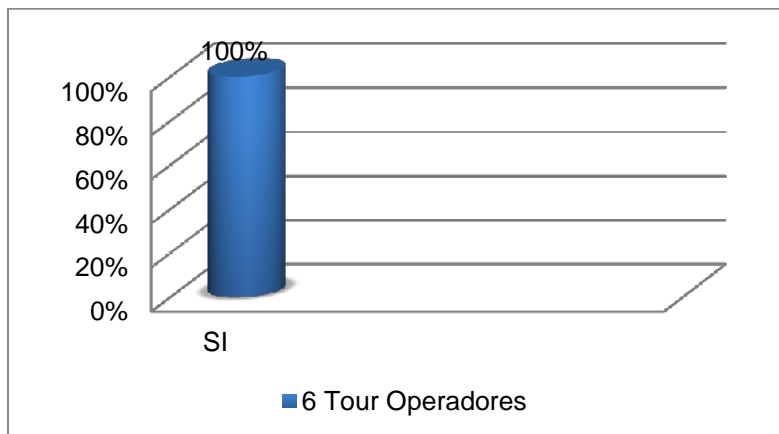
GRÁFICA No. 2 ELABORACIÓN DE PLANES



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

En el sesenta y siete por ciento de las empresas la elaboración de planes está a cargo de los propietarios, mientras que en el treinta y tres por ciento son los gerentes quienes los elaboran.

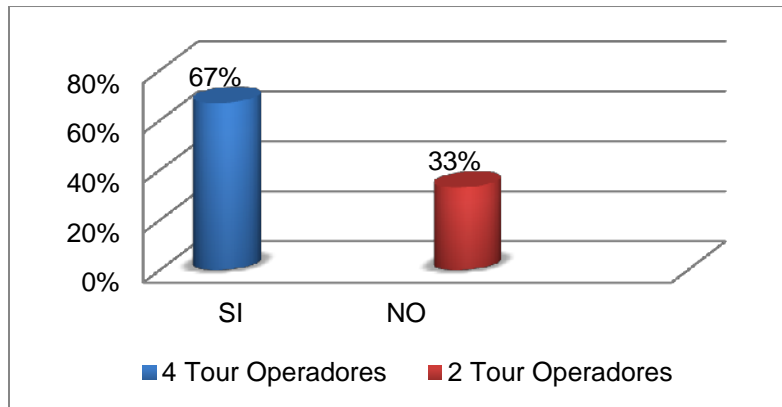
GRÁFICA No. 3 PLANIFICACIÓN ESCRITA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de los planes que se diseñan en las empresas se hacen de manera escrita.

GRÁFICA No. 4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y siete por ciento de las empresas investigadas tiene establecido los objetivos a corto y a largo plazo, mientras que el treinta y tres por ciento no lo tienen.

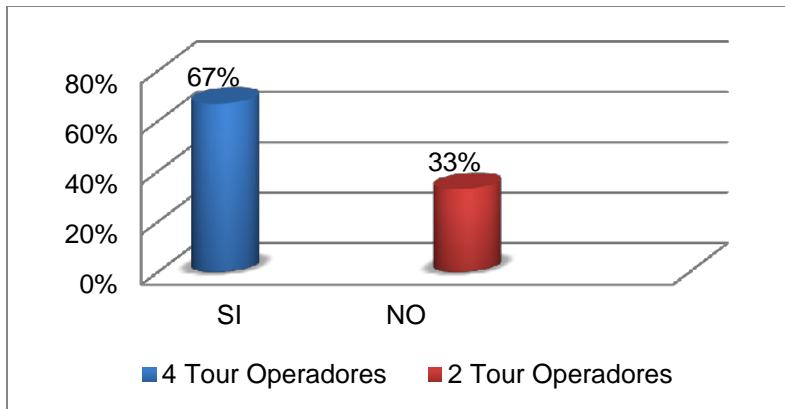
GRÁFICA No. 5 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de los entrevistados manifestó que la empresa tiene establecida su misión y visión.

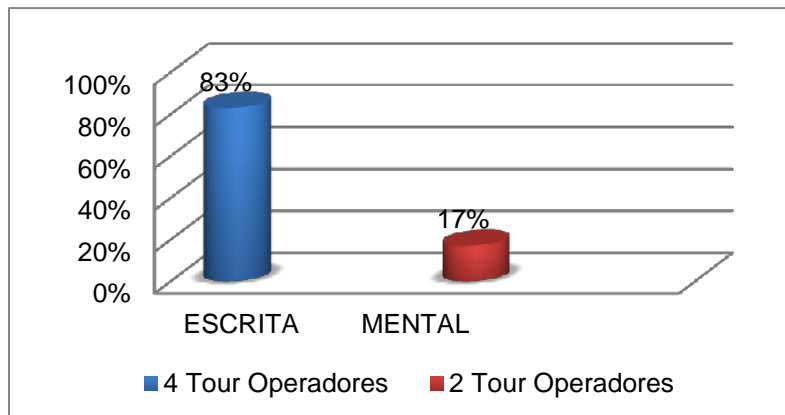
GRÁFICA No. 6 ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y siete por ciento de las empresas encuestadas expresó que se les asigna presupuesto cada seis meses y un treinta y tres por ciento carece de ello.

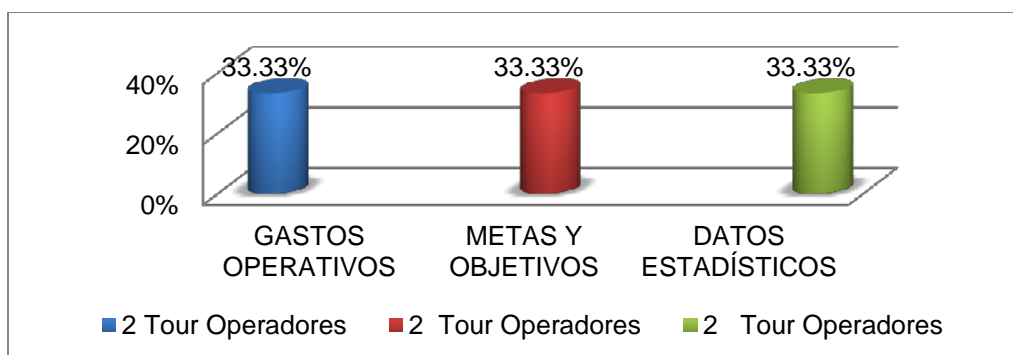
GRÁFICA No. 7 FORMAS DE REALIZAR EL PRESUPUESTO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de las empresas realiza de forma escrita el presupuesto y el diecisiete por ciento lo realiza en forma mental.

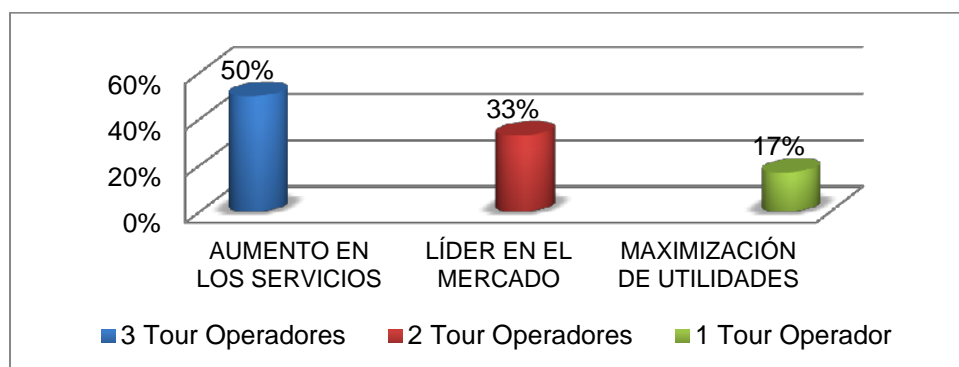
GRÁFICA No. 8
PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El treinta y tres punto treinta y tres por ciento de los entrevistados indicó que el procedimiento que utiliza para elaborar el presupuesto de la empresa es con base a los gastos operativos que se realizan, el treinta y tres punto treinta y tres por ciento es con base a las metas y objetivos que se trazan anualmente y otro treinta y tres punto treinta y tres por ciento mediante datos estadísticos.

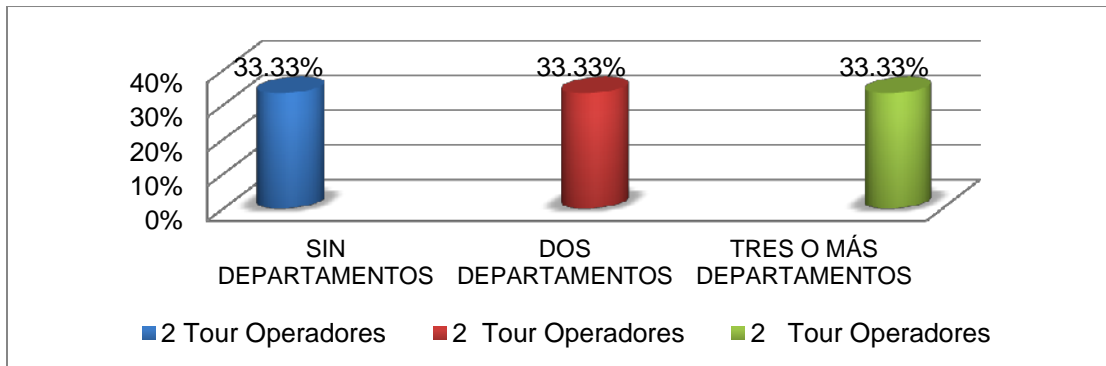
GRÁFICA No. 9
VISIÓN DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cincuenta por ciento de los encuestados expresó que la visión a largo plazo de la empresa es el aumento en los servicios, el treinta y tres por ciento quiere el posicionamiento líder en el mercado a largo plazo y solo el diecisiete por ciento la maximización de utilidades.

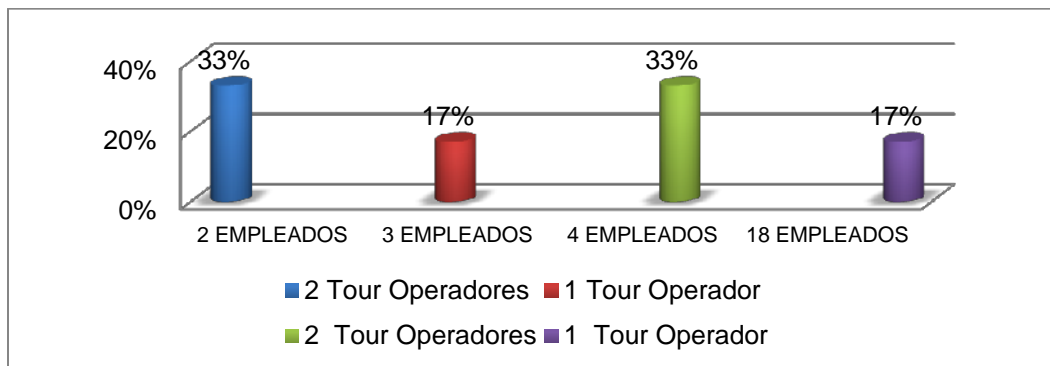
GRÁFICA No. 10 DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El treinta y tres punto treinta y tres por ciento de los Tour Operadores investigados indicó que la organización empresarial no cuenta con departamentos, otro treinta y tres punto treinta y tres por ciento se divide en dos departamentos: Administrativo y servicios, y el último treinta y tres punto treinta y tres por ciento se divide en tres o más departamentos: Administrativo, servicios y transporte.

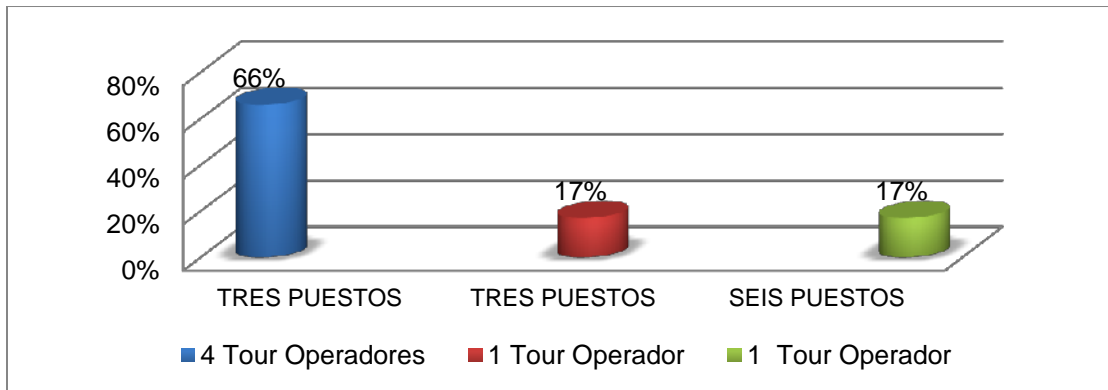
GRÁFICA No. 11 CANTIDAD DE EMPLEADOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El treinta y tres por ciento de las empresas encuestadas tiene dos empleados, el mismo porcentaje de empresas cuenta con cuatro empleados, el diecisiete por ciento de las empresas tiene tres empleados y el mismo porcentaje de empresas cuenta con dieciocho empleados.

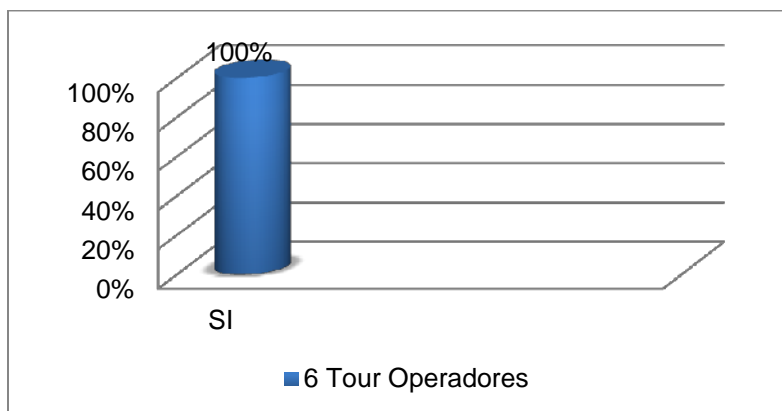
GRÁFICA No. 12 PUESTOS DE TRABAJO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y seis por ciento de los Tour Operadores investigados cuenta con los puestos de trabajo de Gerente, Asistente y Recepcionista, el diecisiete por ciento, con el puesto de trabajo de Gerente, Piloto y Guía y otro diecisiete por ciento con los puestos de trabajo de Gerente, Secretaria, Contador, Piloto, Mecánico y Guardián.

GRÁFICA No. 13 ORGANIGRAMA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El total de los Tour Operadores encuestados indicó que tienen dentro de la organización empresarial su organigrama.

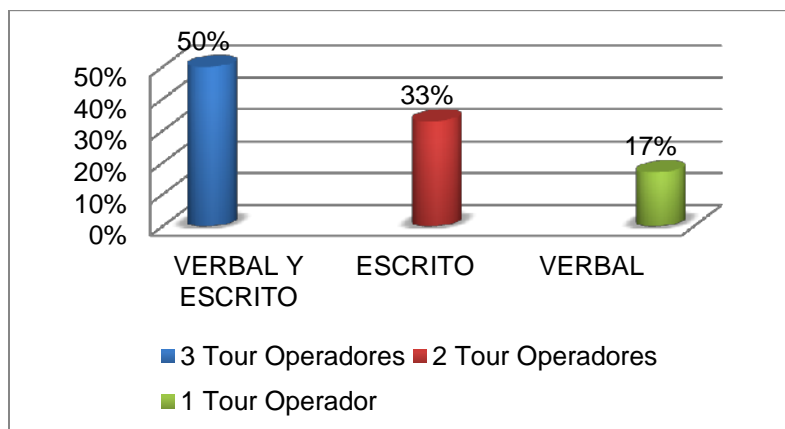
GRÁFICA No. 14 ASIGNACIÓN DE TAREAS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de los Tour Operadores manifestó que asignan tareas específicas a los empleados que laboran en la empresa.

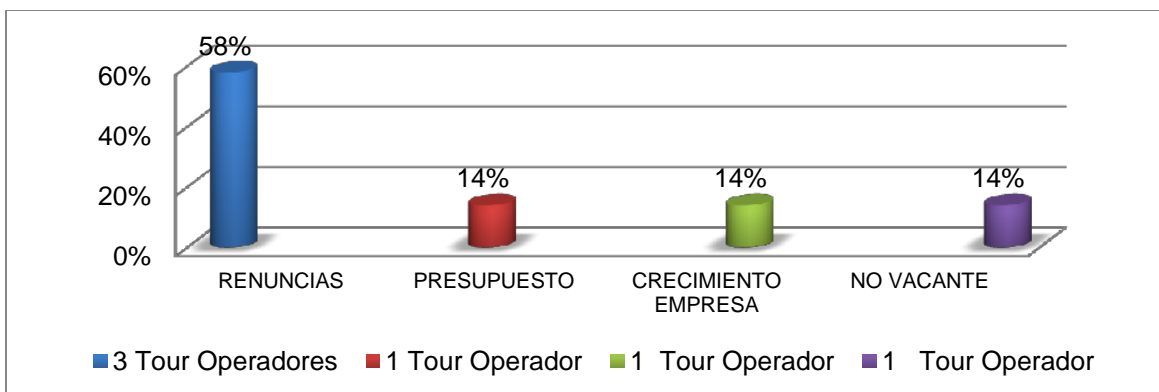
GRÁFICA No. 15 CONOCIMIENTO DE EMPLEADOS SOBRE SUS TAREAS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cincuenta por ciento de las empresas encuestadas les comunica verbalmente y por escrito a los empleados las tareas que les corresponden, el treinta y tres por ciento de las empresas les comparten algún documento por escrito y el diecisiete por ciento lo hace verbalmente.

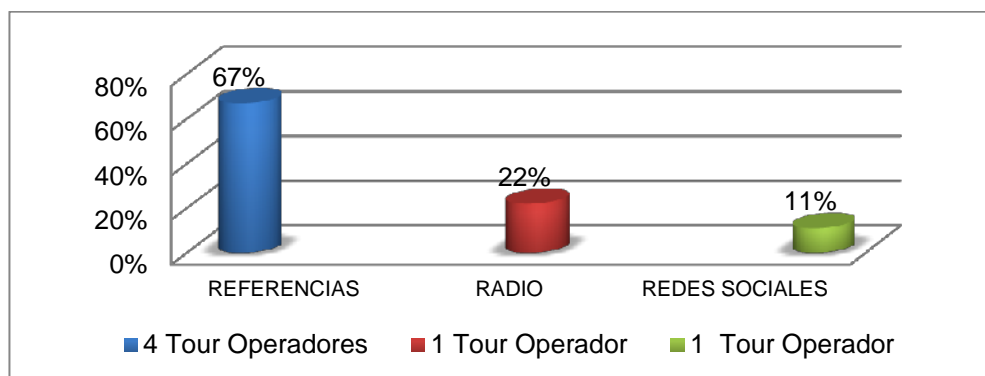
GRÁFICA No. 16
CAUSAS DE UN PUESTO VACANTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Del total de las empresas investigadas un cincuenta y ocho por ciento indicó que la causa de la existencia de un puesto vacante es por la renuncia del trabajador, un catorce por ciento se refiere a causas de presupuesto, otro catorce por ciento al crecimiento de la empresa y un último catorce por ciento a que no existen puestos vacantes.

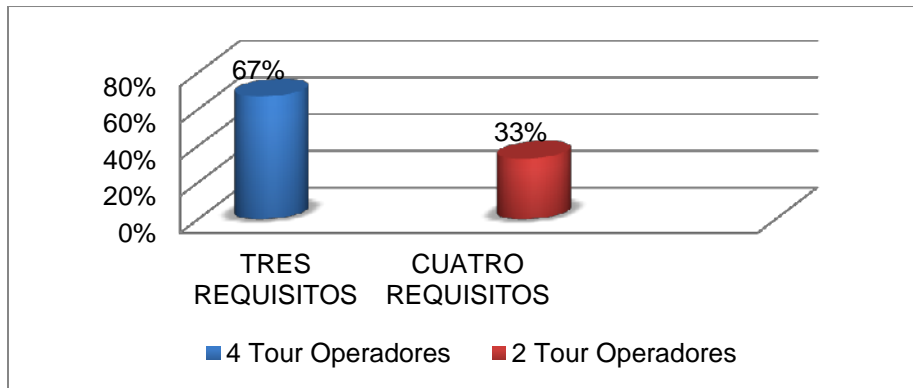
GRÁFICA No. 17
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

A consideración de los propietarios entrevistados, el sesenta y siete por ciento de las empresas utilizan las referencias personales para reclutar al personal, el veintidós por ciento utiliza la radio y el otro once por ciento lo hace a través de las redes sociales.

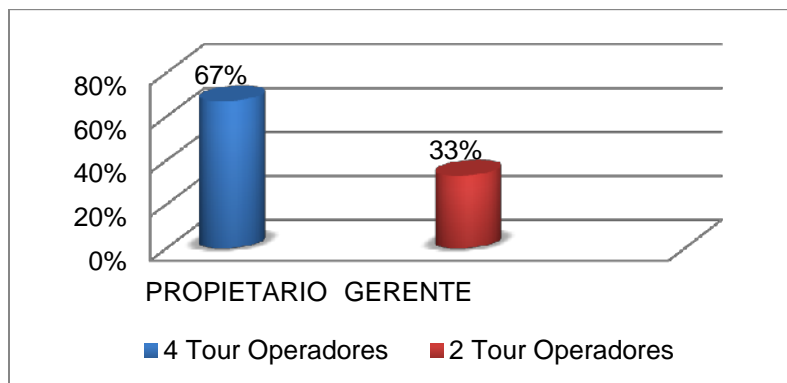
GRÁFICA No. 18
DOCUMENTOS QUE PRESENTAN LOS CANDIDATOS A UNA PLAZA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y siete por ciento de las empresas solicita a los candidatos interesados en una plaza que presenten los documentos de: Currículum vitae, antecedentes penales y policíacos y cartas de recomendación, mientras que un treinta y tres por ciento de las empresas solicita: Currículum vitae, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación y examen médico.

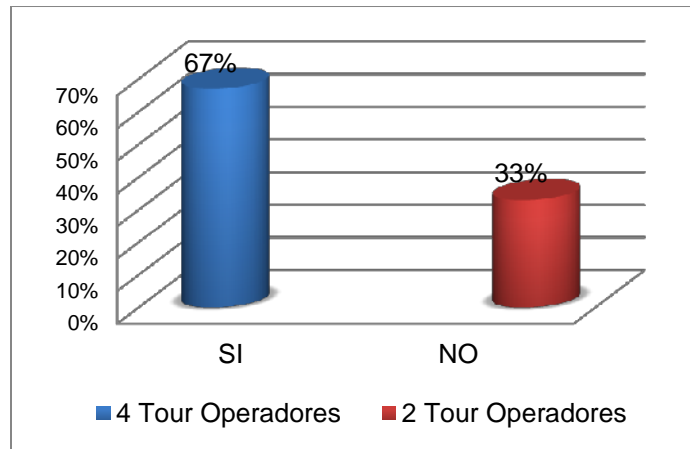
GRÁFICA No. 19
ENCARGADO DE CONTRATAR PERSONAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

De las empresas investigadas, un sesenta y siete por ciento indicó que el propietario es el encargado de contratar al personal, mientras que un treinta y tres por ciento lo contrata el gerente.

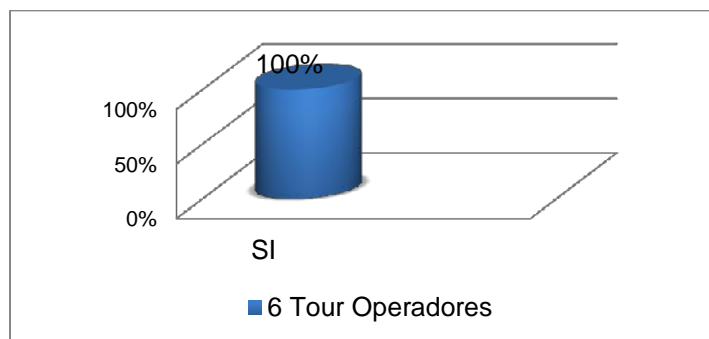
GRÁFICA No. 20 CONTRATOS LABORALES



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y siete por ciento de los propietarios de las empresas posee contratos laborales escritos para los empleados y un treinta y tres por ciento no cuenta con contratos de trabajo para el personal porque son trabajadores temporales.

GRÁFICA No. 21 INDUCCIÓN A LOS EMPLEADOS

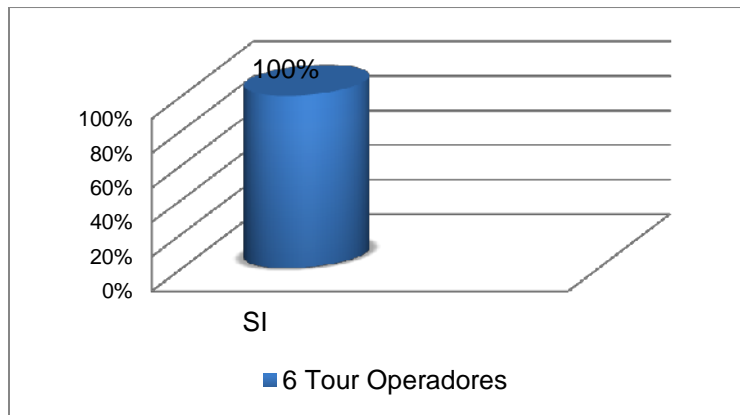


Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de las empresas le da inducción a los nuevos empleados y en la mayoría de los casos la inducción la proporciona el gerente, en algunas ocasiones la da el propietario.

GRÁFICA No. 22

CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS

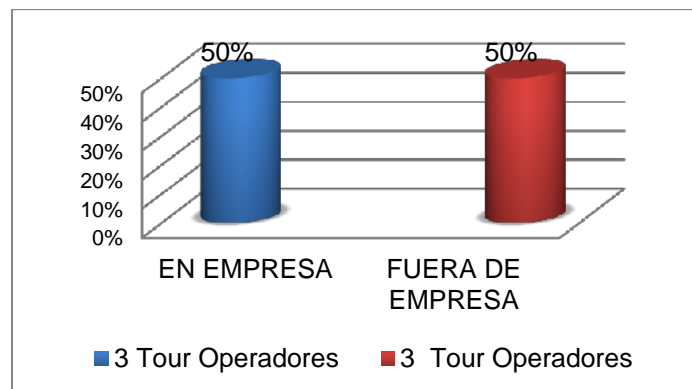


Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de las empresas capacita a los empleados a través de cursos, participación en talleres y charlas.

GRÁFICA No. 23

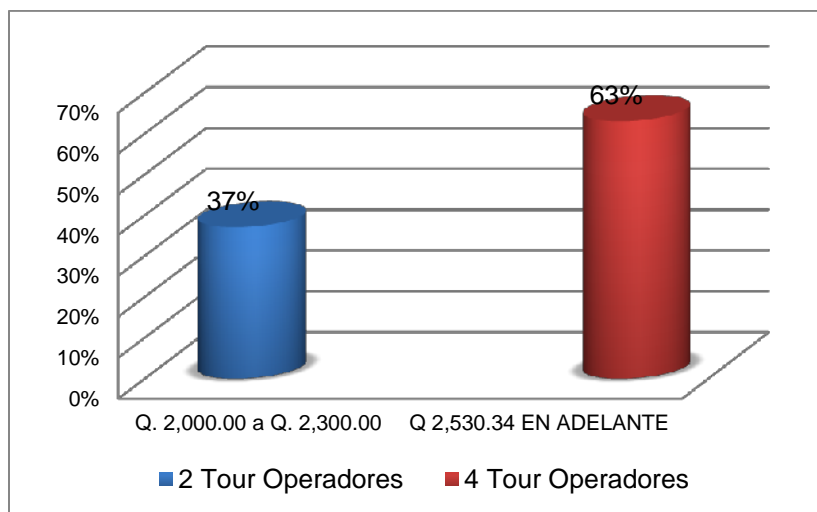
LUGAR DE CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Las empresas investigadas manifiestan en un cincuenta por ciento que el lugar de la capacitación de los empleados es en el puesto de trabajo; es decir, en la misma empresa y el otro cincuenta por ciento fuera de la empresa.

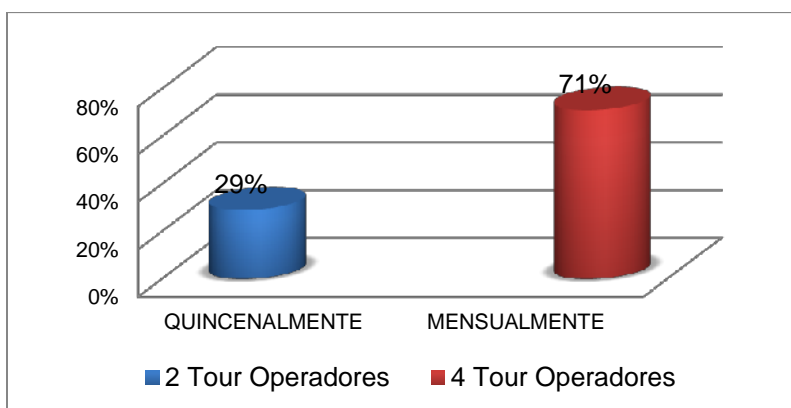
GRÁFICA No. 24
PAGO A LOS EMPLEADOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y tres por ciento de las empresas indicó que el pago a los empleados es del salario mínimo Q. 2,530.34 en adelante y otro treinta y siete por ciento les paga a los empleados de Q. 2,000.00 a Q. 2,300.00 mensuales.

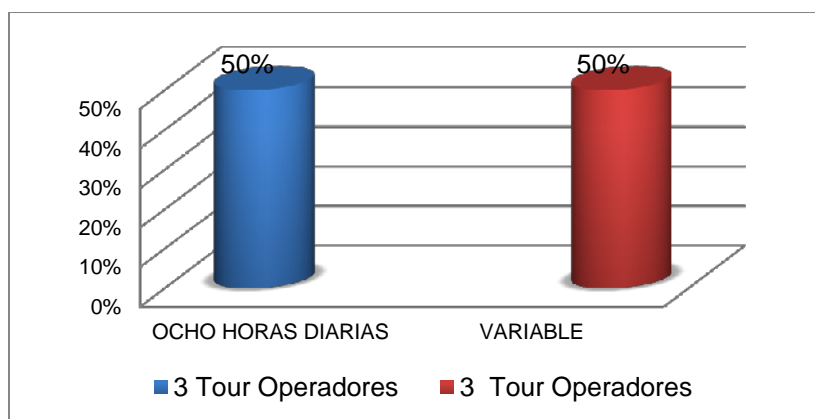
GRÁFICA No. 25
FORMA DE PAGO A LOS EMPLEADOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El pago de los empleados lo realiza mensualmente en un setenta y uno por ciento y el veintinueve por ciento de las empresas paga los salarios quincenalmente.

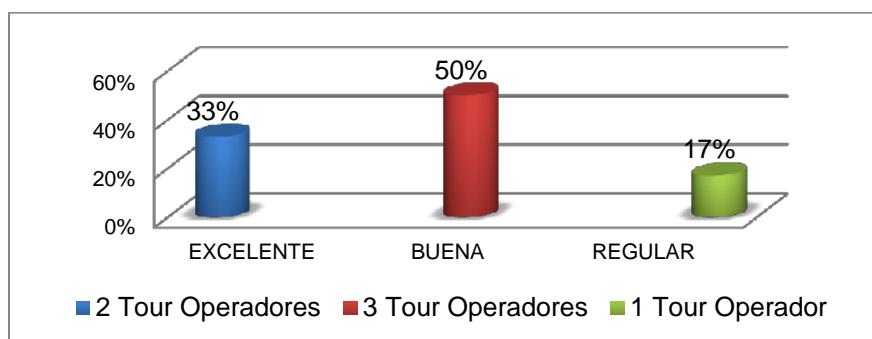
GRÁFICA No. 26 JORNADA LABORAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Los Tour Operadores encuestados coincidieron en que un cincuenta por ciento de la jornada laboral dentro de la empresa es de ocho horas diarias y el otro cincuenta por ciento de las empresas indicó que la jornada es variable por el tipo de servicio que se presta.

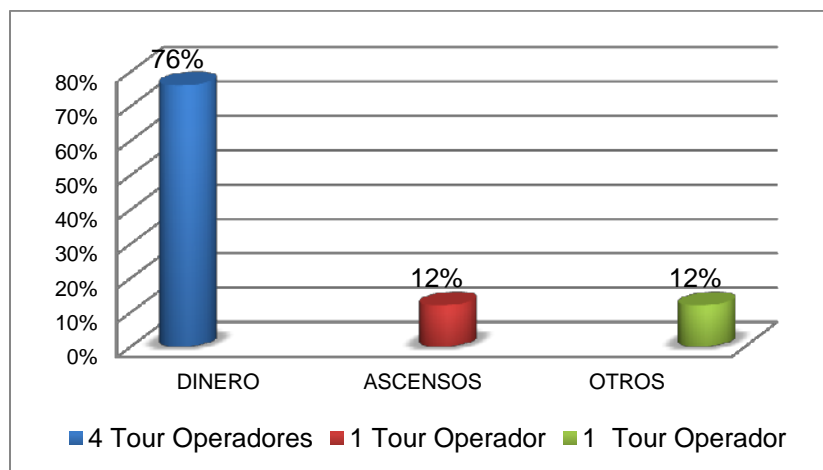
GRÁFICA No. 27 COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cincuenta por ciento de las empresas encuestadas manifestó que la comunicación con el personal que labora en la empresa es buena, un treinta y tres por ciento que la comunicación es excelente y un diecisiete por ciento dice que la comunicación con el personal es regular.

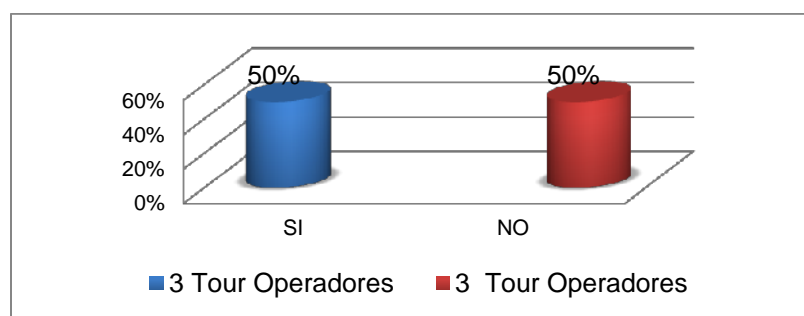
GRÁFICA No. 28
FORMA DE MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

A consideración de la mayoría de los propietarios entrevistados, el setenta y seis por ciento de las empresas proporciona dinero en efectivo como retribución e incentivo para motivar a los empleados, un doce por ciento lo hace a través de ascensos y el otro doce por ciento utiliza otro tipo de motivación, por ejemplo brindándole viajes a la familia.

GRÁFICA No. 29
ACTIVIDADES RECREATIVAS PARA MOTIVACIÓN

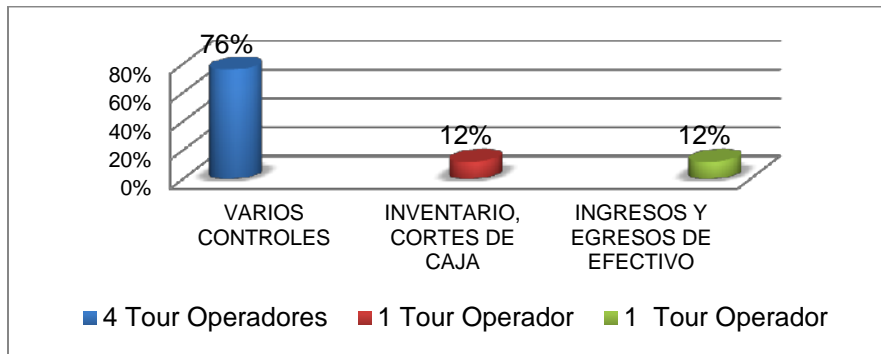


Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cincuenta por ciento de las empresas investigadas manifestó que si realizan actividades recreativas para motivar a los empleados, mencionando viajes familiares y de empresa, convivios, festejos de cumpleaños y el otro cincuenta por ciento de las empresas no realiza actividades para motivar a los empleados.

GRÁFICA No.30

TIPO DE CONTROLES QUE UTILIZA LA EMPRESA

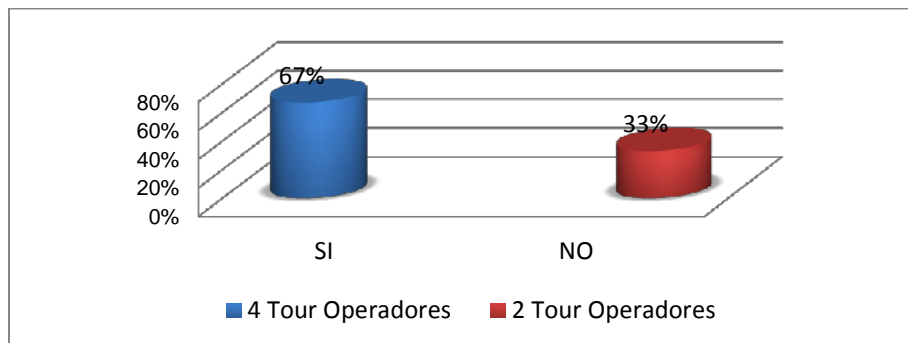


Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El setenta y seis por ciento de empresas entrevistadas utiliza varios controles, que son: Inventario, cortes de caja, horarios de personal, presupuesto, ingresos y egresos de efectivo; el doce por ciento de empresas aplica el control en inventarios y cortes de caja, mientras que otro doce por ciento lleva a cabo el ingreso y egreso de efectivo como control en la empresa.

GRÁFICA No. 31

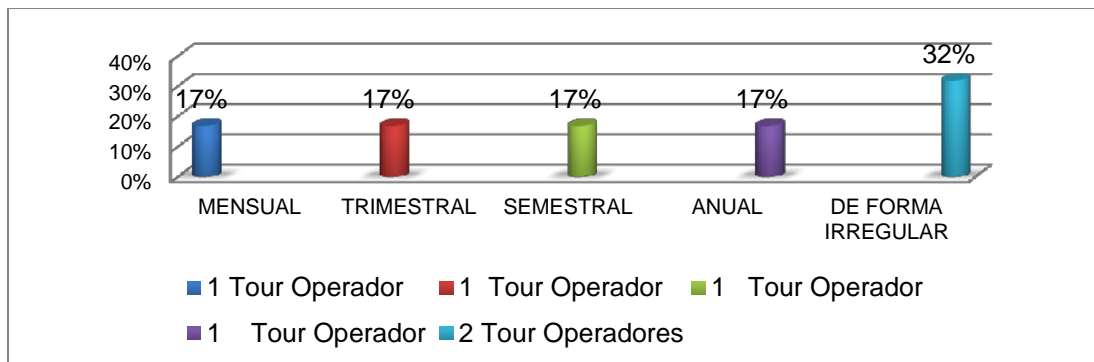
SISTEMA DEFINIDO DE CONTROL DE INVENTARIO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y siete por ciento de empresas investigadas consideró que si tiene un sistema definido de control de inventario, mientras que el treinta y tres por ciento de las empresas no tiene un control de inventario.

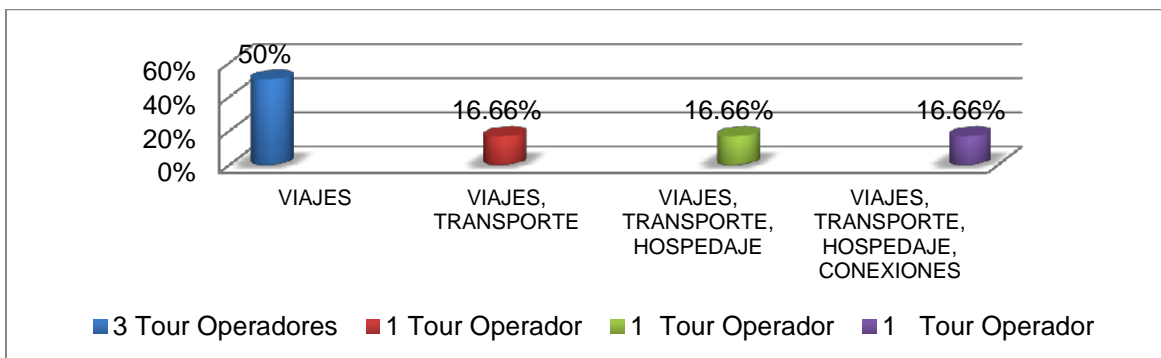
GRÁFICA No. 32 FRECUENCIA DE INVENTARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El treinta y dos por ciento de las empresas encuestadas no realiza con frecuencia los inventarios, mientras que el diecisiete por ciento de las empresas lo realiza cada mes, cada tres meses, semestral y anualmente.

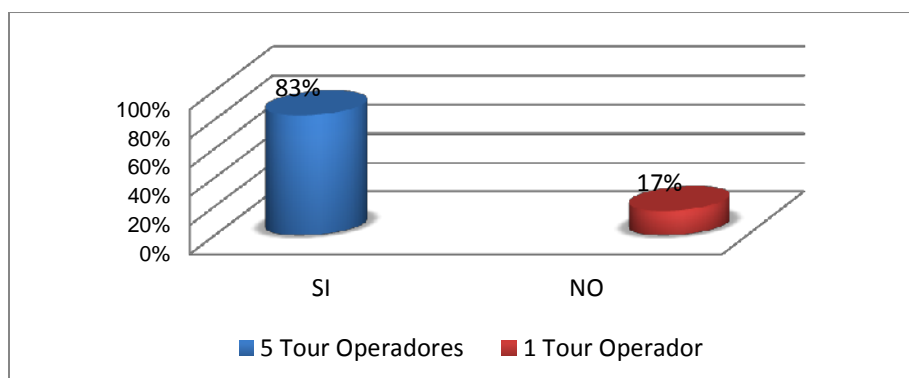
GRÁFICA No. 33 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cincuenta por ciento de los Tour Operadores se dedica a prestar los servicios de viajes locales, fuera del departamento y del país, el dieciséis punto sesenta y seis por ciento realiza viajes y el servicio de transporte, otro dieciséis punto sesenta y seis por ciento los servicios de viaje, transporte, boletos terrestres y aéreos y hospedaje y un último dieciséis punto sesenta y seis por ciento brinda los servicios de viajes locales, conexiones de tours, transporte y hospedaje.

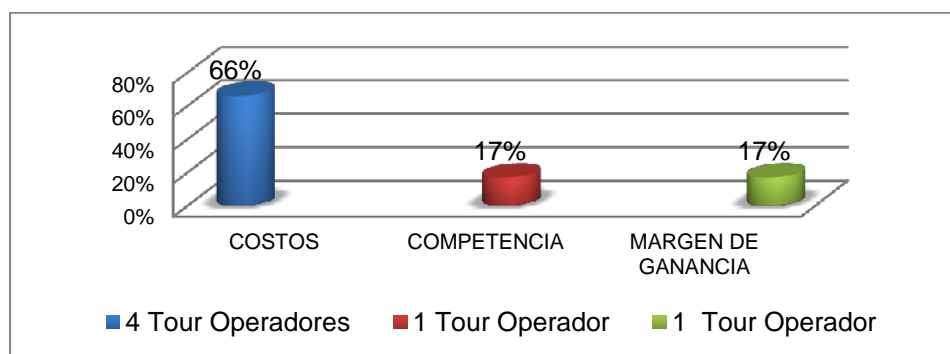
GRÁFICA No. 34 VARIACIÓN EN EL NIVEL DE SERVICIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de las empresas encuestadas coincide que sí hay variaciones en el año en el nivel de servicios, durante los meses de enero a agosto aumenta la demanda y durante los meses de septiembre a diciembre disminuye, el diecisiete por ciento indicó que de enero a diciembre no hay variaciones en los servicios.

GRÁFICA No. 35 DETERMINACIÓN DE PRECIOS DE LOS SERVICIOS

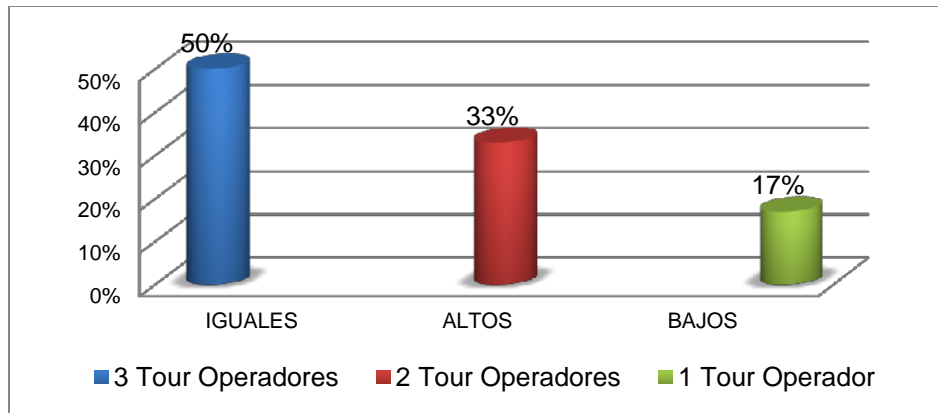


Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y seis por ciento de los entrevistados indicó que determina el precio de los servicios que presta la empresa en base a los costos, el diecisiete por ciento se basa en la competencia y otro diecisiete por ciento lo determina en base al margen de ganancia.

GRÁFICA No. 36

PRECIOS DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Un cincuenta por ciento de los propietarios encuestados considera que los precios de los servicios de la empresa con relación a los de la competencia están iguales, mientras que el treinta y tres por ciento indicó que están altos y un diecisiete por ciento manifiesta que los precios de los servicios de la empresa están bajos.

GRÁFICA No. 37

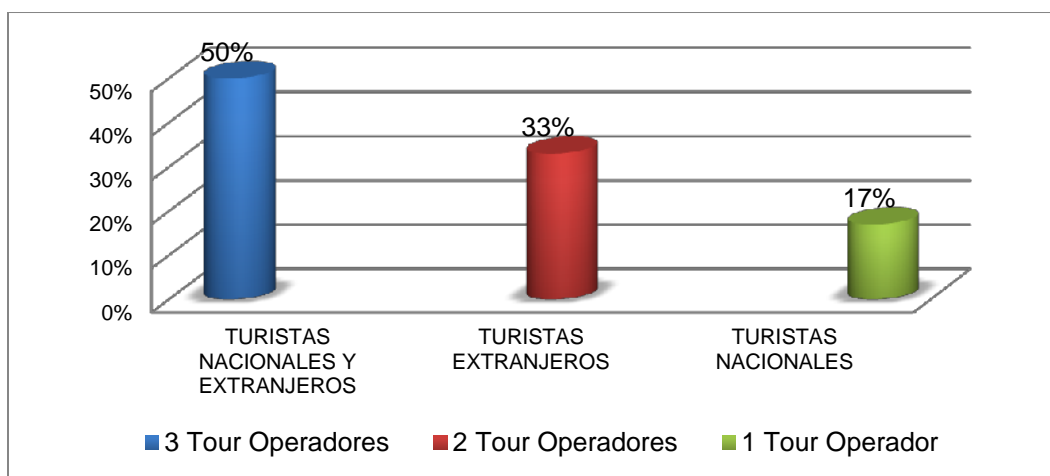
CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El total de los propietarios de los Tour Operadores han manifestado que si conocen quienes son los competidores en el mercado empresarial.

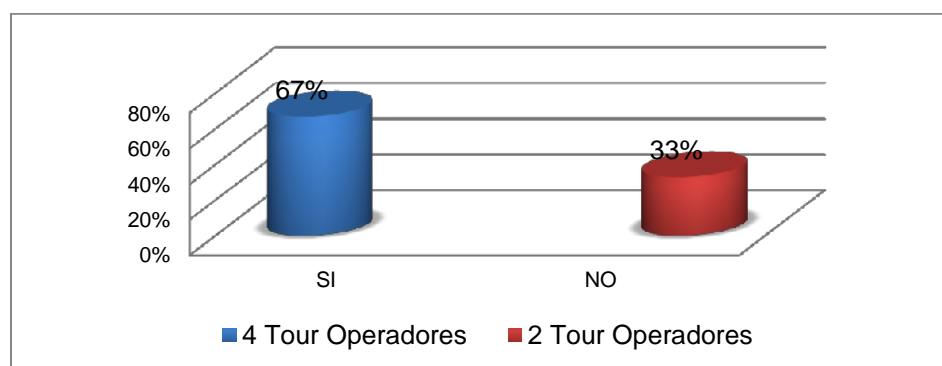
GRÁFICA No. 38
PRINCIPALES CLIENTES DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Un cincuenta por ciento de las personas entrevistadas indicó que los principales clientes de la empresa son turistas nacionales y extranjeros, el treinta y tres por ciento que son turistas extranjeros y un diecisiete por ciento indicó que son turistas nacionales.

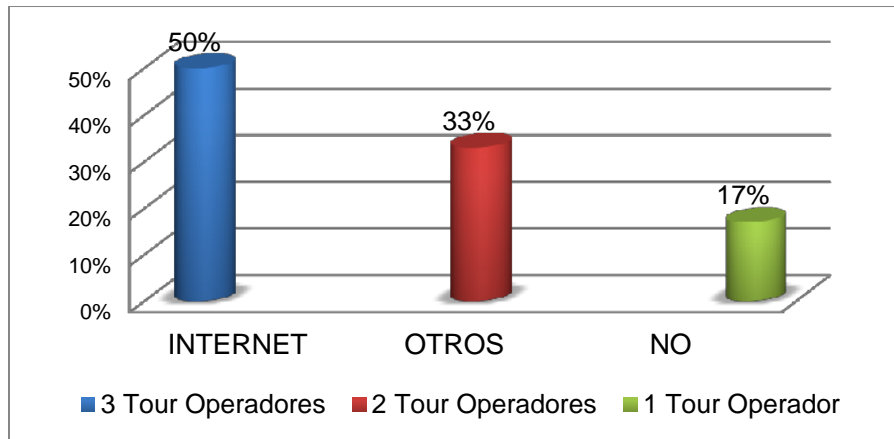
GRÁFICA No. 39
PUBLICIDAD DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

De las empresas encuestadas el sesenta y siete por ciento manifestó que si realizan publicidad para dar a conocer a la empresa, mientras que un treinta y tres por ciento indicó lo contrario.

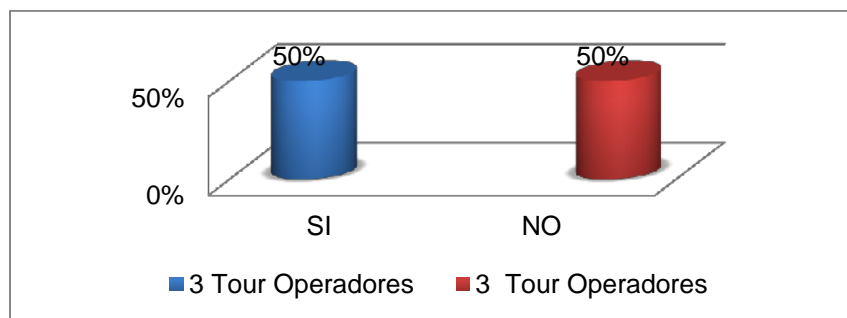
GRÁFICA No. 40 MEDIOS PUBLICITARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Un cincuenta por ciento de los empresarios utiliza el internet para realizar la publicidad de la empresa, el treinta y tres por ciento indicó que utilizan otros medios, como: Facebook, página web, volantes, guías de turismo, organizaciones de turismo, participación en ferias nacionales e internacionales y un diecisiete por ciento no utiliza medios publicitarios.

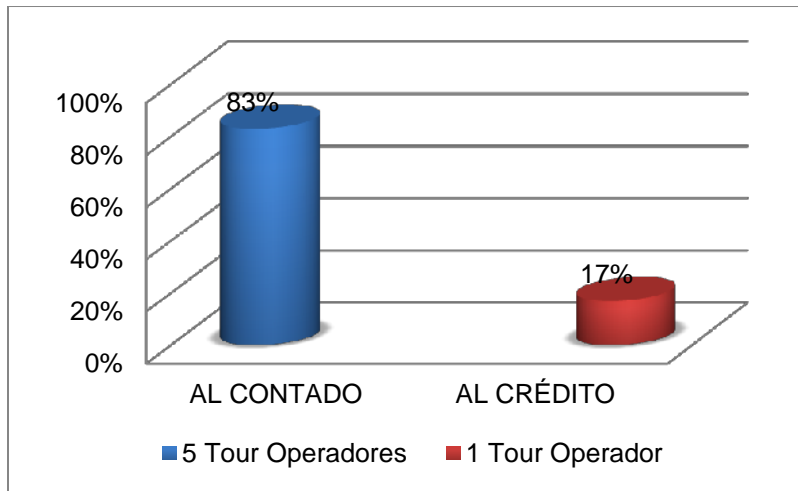
GRÁFICA No. 41 SERVICIO POST-VENTA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cincuenta por ciento de las empresas encuestadas indicó que brindan servicio post-venta al cliente: Llamadas por teléfono, correo electrónico, seguimiento al cliente y el otro cincuenta por ciento no brinda el servicio.

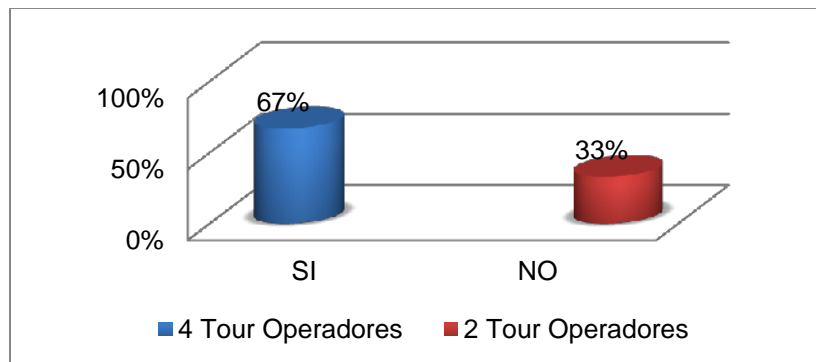
GRÁFICA No. 42
POLÍTICA DE VENTAS QUE APLICA LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de los Tour Operadores utiliza la política de ventas al contado y el diecisiete por ciento de las empresas realizan las ventas al cliente al crédito.

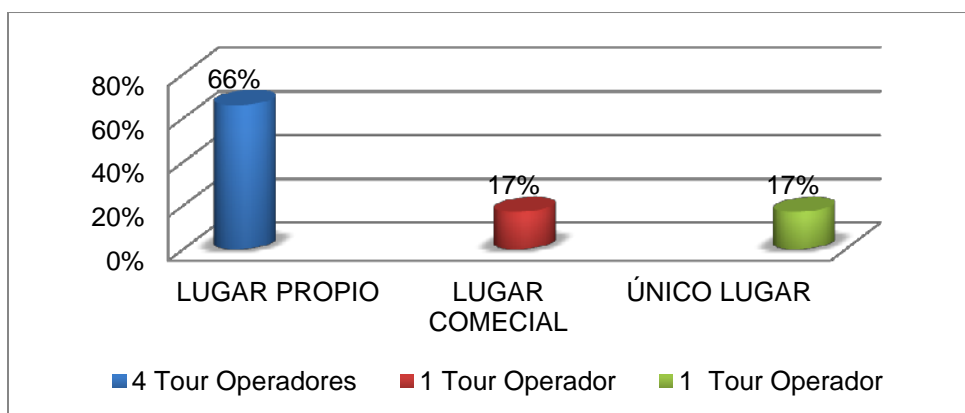
GRÁFICA No. 43
SERVICIO A DOMICILIO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El sesenta y siete por ciento de las empresas indicó que cuentan con servicio a domicilio y el treinta y tres por ciento de las empresas no lo tienen.

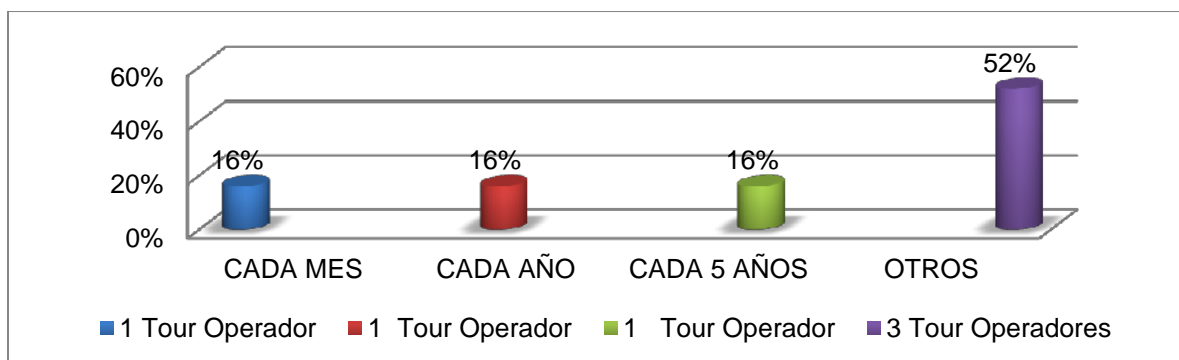
GRÁFICA No. 44
ELECCIÓN DEL LUGAR PARA OFRECER LOS SERVICIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Del total de las empresas investigadas un sesenta y seis por ciento eligió el lugar para ofrecer sus servicios porque el inmueble es propio, mientras que el diecisiete por ciento indicó que el sector es comercial y otro diecisiete por ciento que era el único lugar que rentaban.

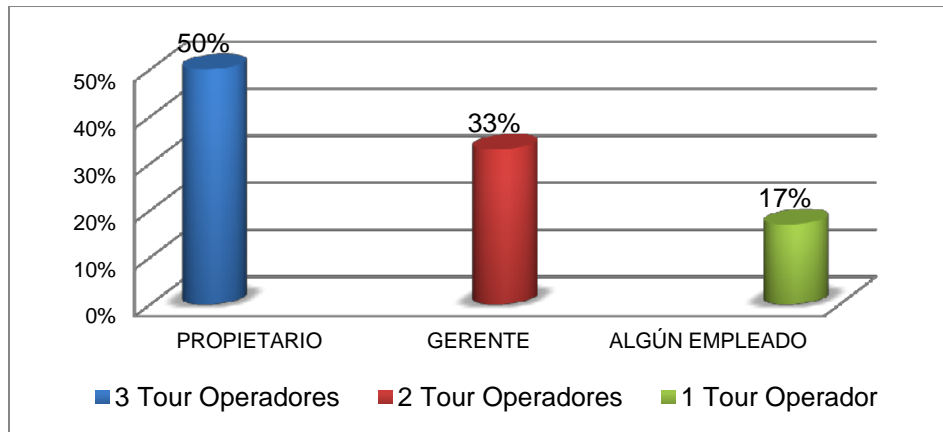
GRÁFICA No. 45
VISITAS DE LOS CLIENTES A LAS EMPRESAS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cincuenta y dos por ciento de las personas encuestadas manifestó que la visita de los clientes depende del deseo de viajar y el dieciséis por ciento que las visitas las realizan cada mes, cada año y cada cinco años, respectivamente.

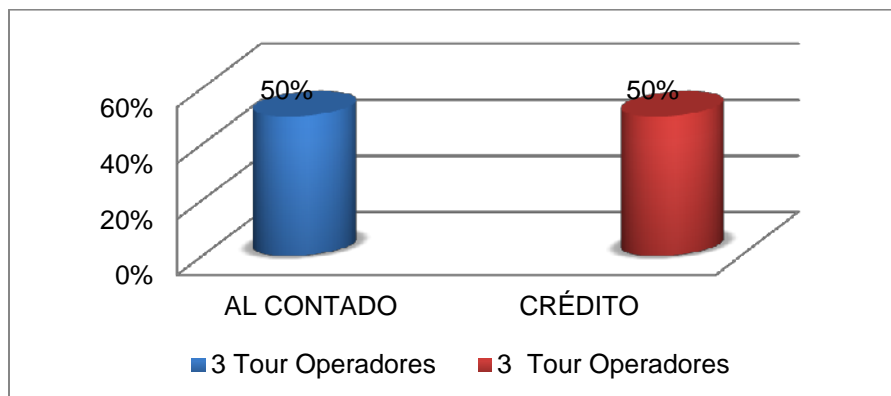
GRÁFICA No. 46
PERSONAS ENCARGADAS DE HACER LAS COMPRAS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cincuenta por ciento de los entrevistados indicó que la persona encargada de hacer las compras en la empresa es el propietario, el treinta y tres por ciento de las empresas manifestó que lo hace el gerente y el diecisiete por ciento respondió que algún empleado.

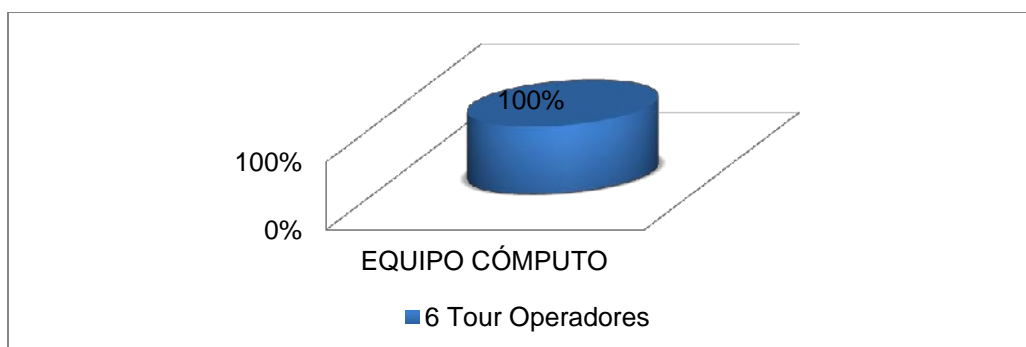
GRÁFICA No. 47
FORMA DE PAGO A LOS PROVEEDORES



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

De las empresas investigadas un cincuenta por ciento le paga a sus proveedores al contado y el otro cincuenta por ciento tiene una forma de pago al crédito.

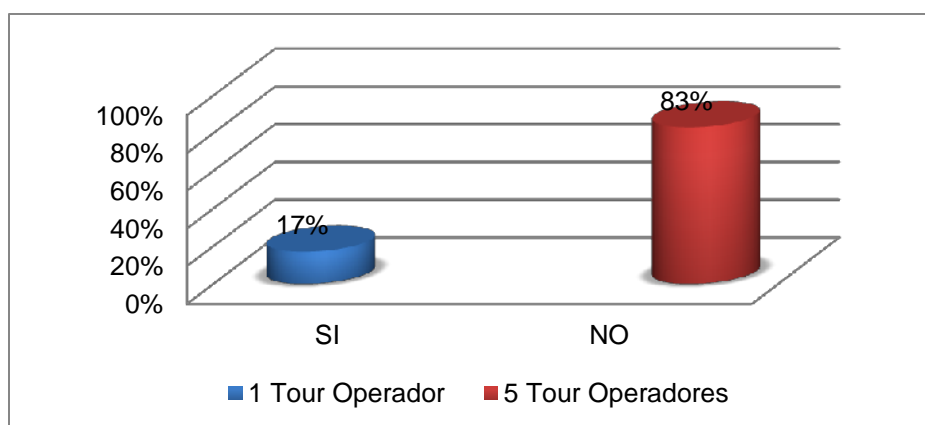
GRÁFICA NO. 48 EQUIPO TECNOLÓGICO UTILIZADO EN LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de los propietarios encuestados manifestó que utilizan equipo de cómputo en los procesos y actividades de la empresa; tales como: Computadoras, impresoras, scanner y fax.

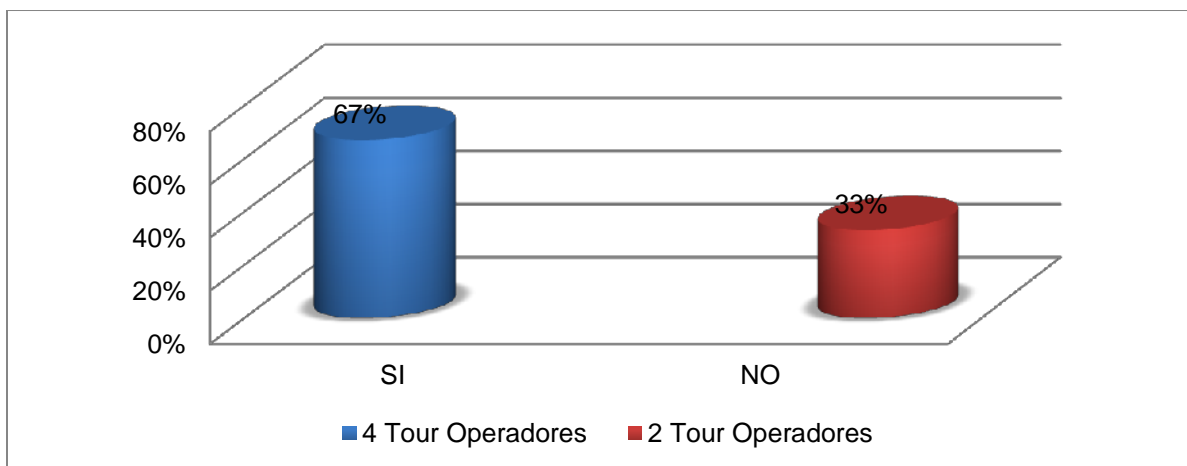
GRÁFICA No. 49 SOFTWARE UTILIZADO EN LAS EMPRESAS



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de las empresas investigadas no cuenta con un paquete de software especializado para realizar inventarios, facturación, operaciones bancarias u otros procesos; solo el diecisiete por ciento de las empresas cuenta con algún software, diseñando programas en específico.

GRÁFICA No. 50 PROBLEMAS DETECTADOS EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

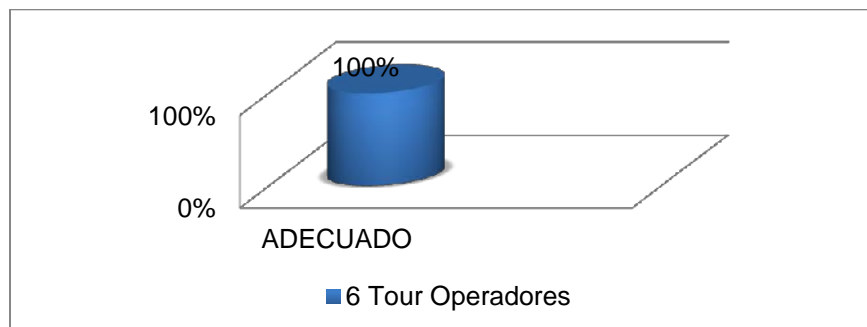
Un sesenta y siete por ciento de las empresas encuestadas ha detectado algún problema dentro de la organización: El de subcontratar los servicios hace que los viajes sean más costosos, el dominio del idioma inglés es muy bajo, deficiencia del personal y la falta de comunicación; y un treinta y tres por ciento de las empresas no han detectado problema alguno dentro de la organización.

4.2 Resultados de la guía de observación

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la guía de observación de la infraestructura y servicios en los seis Tour Operadores ubicados en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

El propósito de esta guía es documentar las situaciones encontradas por medio de la observación, este instrumento se aplicó conjuntamente con la entrevista estructurada.

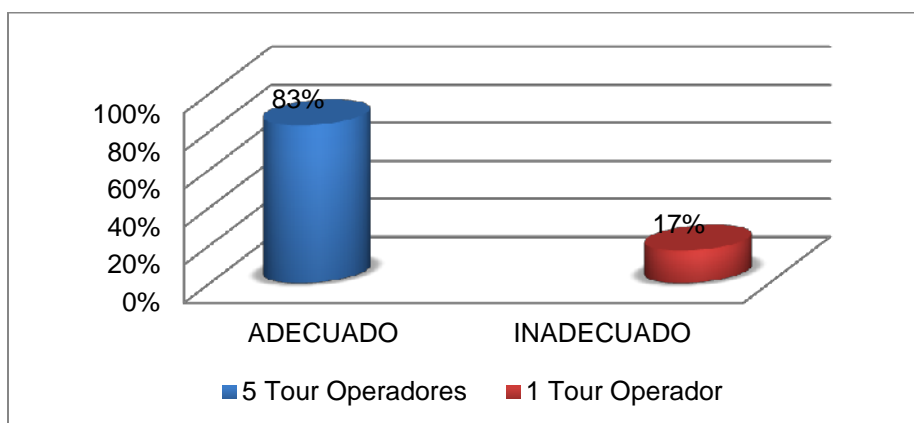
GRÁFICA No. 1
INFRAESTRUCTURA: AMBIENTES, ILUMINACIÓN, INSTALACIONES, SEGURIDAD, LOCALIZACIÓN, ACCESIBILIDAD, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de las empresas investigadas en relación a la infraestructura cuenta adecuadamente con los ambientes, iluminación, instalaciones, seguridad, localización, accesibilidad, limpieza y mantenimiento en la organización.

GRÁFICA No. 2
INFRAESTRUCTURA: VENTILACIÓN

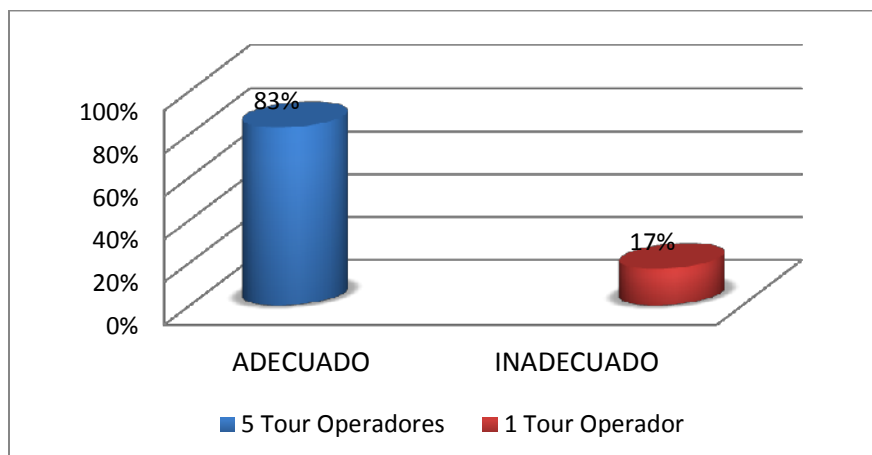


Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de las empresas cuenta en sus ambientes con ventilación adecuada, mientras que un diecisiete por ciento carece de ambientes ventilados.

GRÁFICA No. 3

INFRAESTRUCTURA: MOBILIARIO

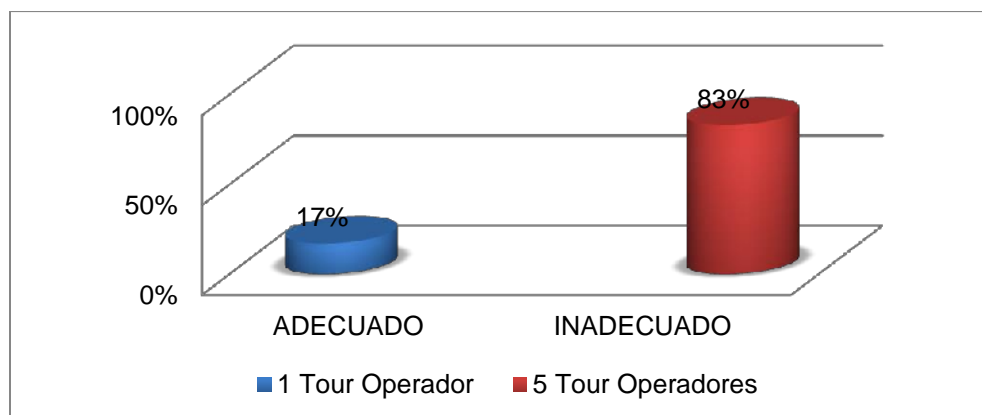


Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de las empresas investigadas tiene mobiliario adecuado y el diecisiete por ciento cuenta con mobiliario inadecuado.

GRÁFICA No. 4

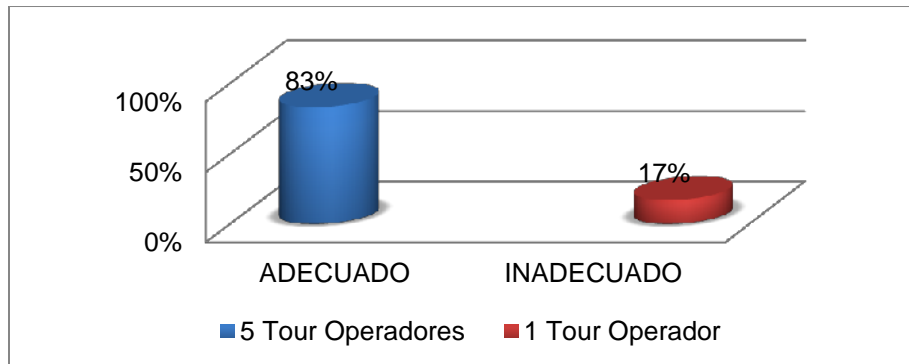
INFRAESTRUCTURA: ROTULACIÓN



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de las empresas no cuenta con rótulos para identificación de los ambientes y espacios, dificultando con ello su ubicación, un diecisiete por ciento tiene identificación adecuada.

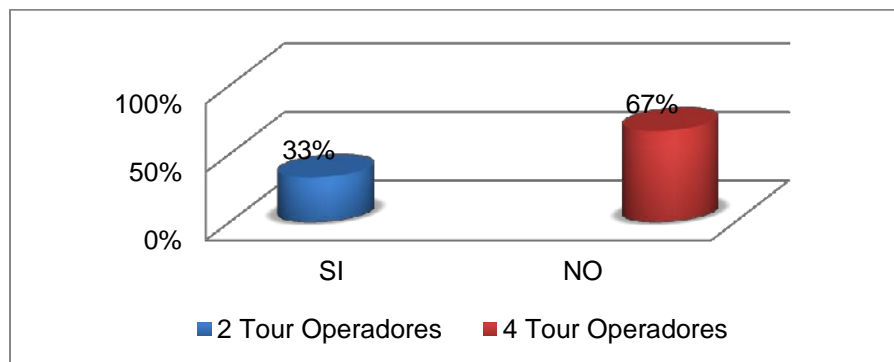
GRÁFICA No. 5 INFRAESTRUCTURA: PINTURA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de las empresas tiene la pintura adecuada en los ambientes del edificio, solo en el diecisiete por ciento la pintura es inadecuada y carece de este aspecto.

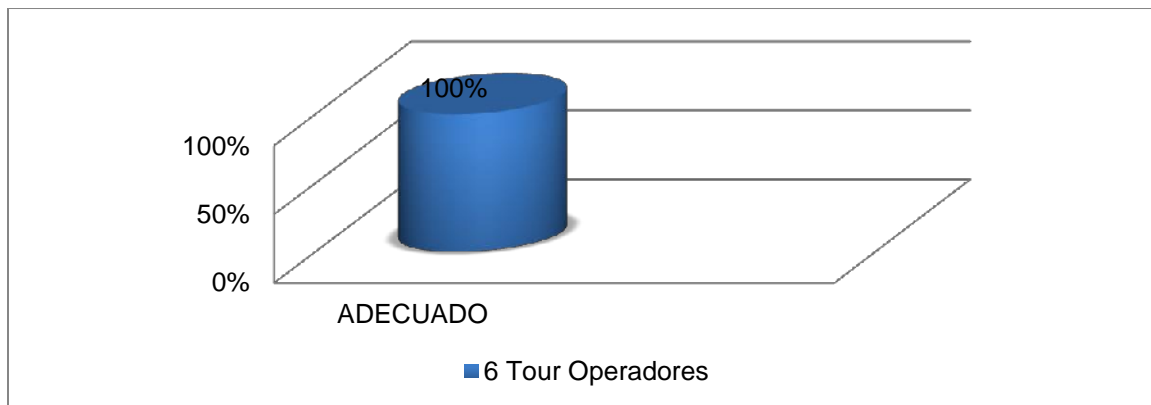
GRÁFICA No. 6 DOCUMENTOS LEGALES Y NORMATIVOS DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Solo el treinta y tres por ciento de las empresas investigadas cuenta con documentos legales y normativos: Reglamento Interno, Manual de Procedimientos, Manual de Funciones, Libro de Quejas de la DIACO; el sesenta y siete por ciento de las empresas carece de estos documentos.

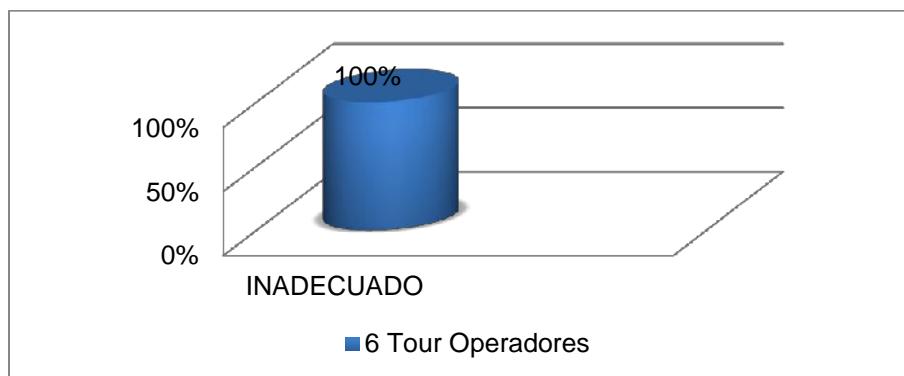
GRÁFICA No. 7
SERVICIOS: SANITARIOS, RECEPCIÓN Y TIEMPO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de las empresas encuestadas en relación a los servicios de recepción, servicios sanitarios y tiempo de atención al cliente, es el adecuado.

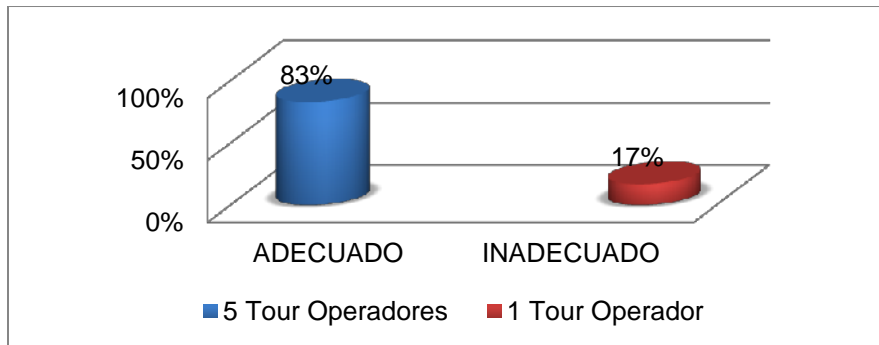
GRÁFICA No.8
PARQUEO



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

El cien por ciento de las empresas encuestadas tiene el servicio de parqueo inadecuado, en la mayoría de los casos no tienen un lugar específico para estacionamiento de vehículos.

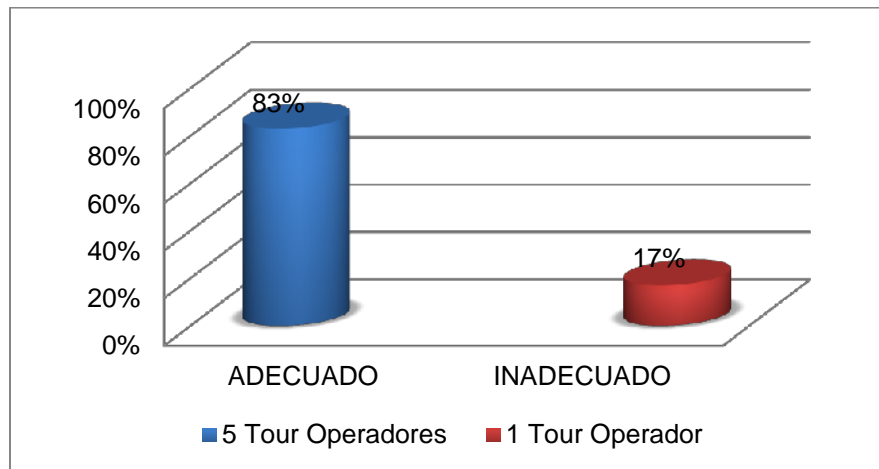
GRÁFICA No. 9
SERVICIOS: SALA DE ESPERA



Fuente: investigación de campo. Año 2,014.

El ochenta y tres por ciento de las empresas cuenta con sala de espera adecuada, mientras que en el diecisiete por ciento el servicio es inadecuado.

GRÁFICA No. 10
SERVICIOS: ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2,014.

Solamente el diecisiete por ciento de las empresas encuestadas no cuenta con oficinas para atención a clientes, el ochenta y tres por ciento tiene el servicio con ambientes adecuados.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presenta el análisis e interpretación de resultados del diagnóstico empresarial realizado en los Tour Operadores ubicados en el municipio de Cobán, cabecera departamental de Alta Verapaz.

El estudio efectuado fue tipo exploratorio, abarcando los aspectos básicos del proceso administrativo y en donde éste consiste en planear y organizar la estructura de los órganos de la empresa, dirigir y controlar sus actividades, de tal forma que la falta de aplicación de este proceso o el uso inadecuado de alguna de sus fases provoca dificultades en el desenvolvimiento de la misma, no respondiendo al aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles en la empresa.

En relación a las funciones administrativas

El proceso de planeación es de suma importancia para alcanzar un mejor nivel de desarrollo en las empresas, ya que se ocupa de definir tanto los fines como los medios. Las empresas investigadas realizan una planeación, los encargados de elaborar los planes son los propietarios y lo hacen por escrito. Tienen establecida su misión y visión, y los objetivos a corto y largo plazo, lo que les ayuda a saber qué hacer para lograr sus expectativas. El presupuesto es una herramienta muy efectiva para registrar los movimientos financieros, éste permite a las empresas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Las empresas trabajan un presupuesto y lo asignan semestralmente.

Organizar los recursos por parte de los propietarios y/o gerencia, propicia mayor coordinación de las tareas organizacionales, división de trabajo, departamentos y una

correcta asignación de labores y responsabilidades al personal. Así también, permite clarificar las relaciones con el recurso humano que conforma la empresa, estableciendo líneas formales de autoridad, las cuales facilitan el cumplimiento de los objetivos y fines de la empresa. Aunque el total de las empresas investigadas tiene su organigrama, no establece claramente la estructura organizacional; en la mayoría de los Tour Operadores en su organización no tienen departamentos, el rango de empleados con que cuentan es de dos a cuatro, solo una empresa tiene dieciocho empleados; una gran parte de las empresas tienen tres puestos de trabajo y en una minoría cuentan con seis puestos. Asignan tareas específicas a los empleados, algunas empresas las comunican verbalmente y otras les comparten algún documento por escrito. No existe un manual de funciones que establezca las atribuciones y responsabilidades del personal; además carecen de procedimientos administrativos que fortalezcan el desarrollo de la organización.

La causa de la existencia de un puesto vacante en la empresa es por renuncia del trabajador. No cuentan con un proceso adecuado de reclutamiento de personal, el medio que utilizan es a través de referencias personales y en algunos casos por la radio local y redes sociales. El encargado de contratar al personal es el propietario y los documentos que presentan los candidatos a optar a una plaza es curriculum vitae, antecedentes penales y policíacos, y cartas de recomendación. Realizan contratos laborales escritos para los empleados y en algunas empresas no cuentan con contratos porque son trabajadores temporales. El recurso humano debe ser actualizado constantemente mediante un proceso de capacitación en temática relacionada con su área de trabajo, es importante resaltar que el total de empresas le da inducción a los nuevos empleados, proporcionándola el propietario o gerente. Así mismo, todas las empresas capacitan al personal a través de cursos, participación en talleres y charlas. Las empresas pagan el salario mínimo a los empleados y lo cancelan mensualmente.

El factor económico no es el único recurso para motivar al personal en el desarrollo de su actividad laboral; la mayoría de los propietarios de las empresas proporcionan dinero en efectivo como retribución e incentivo para motivar a los empleados. Es

preciso señalar otros tipos de incentivos, la mitad de las empresas realizan actividades recreativas para motivar a los empleados, mencionando: Viajes familiares y de empresa, convivios y celebración de cumpleaños. En las empresas investigadas, la comunicación con el personal que labora en la organización es buena.

El establecer procesos de control es de suma importancia en cualquier tipo de empresa, ya que a través de éste el gerente o propietario puede saber si se están cumpliendo las actividades de acuerdo a la planificación y corregir oportunamente cualquier desviación significativa que limite alcanzar los objetivos. En los Tour Operadores, los principales controles aplicados son los cortes de caja, ingresos y egresos de efectivo, el inventario y el control en presupuestos. En su mayoría, tiene un sistema definido de control de inventario pero no lo realizan con frecuencia.

En relación a mercadeo

La mayoría de empresas eligió el lugar donde ofrecen sus servicios porque el inmueble es propio. Las empresas se dedican a prestar los servicios de viajes locales, fuera del departamento y a veces fuera del país, algunas ofrecen el servicio de transporte y hospedaje. Durante los meses de enero a agosto aumenta la demanda en los servicios y en los meses de septiembre a diciembre disminuye. La determinación de precios de los servicios que prestan los Tour Operadores es con base a sus costos y los precios de los servicios con relación a los de la competencia son similares o iguales, conociendo cada una de ellos quiénes son sus competidores.

Las empresas investigadas manifiestan que sus principales clientes son turistas nacionales y extranjeros. Realizan publicidad para dar a conocer los servicios que prestan, utilizando el internet, facebook, página web, volantes; algunas empresas utilizan guías de turismo, organizaciones de turismo y participación en ferias a nivel local y nacional.

La política de ventas que aplican las empresas es al contado y cuentan con servicio a domicilio. La visita de los clientes depende del deseo de viajar y algunos lo hacen cada mes, cada año, o bien cada tres o cinco años.

La persona encargada de hacer las compras en la empresa es el propietario, éste les paga a sus proveedores al crédito y al contado.

En relación a tecnología

La tecnología aumenta la efectividad y productividad en los procesos, como resultado de ello, hoy en día se requiere un esfuerzo menor de trabajo para satisfacer ciertas necesidades, por tal razón el total de empresas utiliza equipo de cómputo en los procesos; sin embargo, no han adquirido paquetes de software especializados para determinadas áreas, entre las que destacan el control de inventarios, facturación, pago de impuestos, operaciones bancarias u otros procesos.

En relación a la problemática organizacional

La mayoría de Tour Operadores investigados ha detectado algún problema dentro de la organización, entre ellos: El de subcontratar los servicios hace que los costos de los viajes sean más elevados, el dominio del idioma inglés es muy bajo, deficiencia en el personal y la falta de comunicación entre ellos.

En relación a infraestructura y servicios

Las instalaciones, infraestructura y servicios de las empresas en general cumplen con las condiciones necesarias para su funcionamiento en forma adecuada. Detectándose que las empresas no cuentan con rótulos para identificar los ambientes, áreas y espacios, y tienen servicio de parqueo inadecuado, careciendo de un lugar específico para el estacionamiento de vehículos.

El resultado de la investigación realizada detectó que las empresas no cuentan con documentos legales y normativos, entre ellos: Reglamento Interno, Manual de Procedimientos, Manual de Funciones, Libro de quejas de la DIACO.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

- a) El proceso administrativo de los Tour Operadores en Cobán, Alta Verapaz; se realiza de manera informal, debido a que el propietario o gerente que tiene a su cargo la administración no aplica elementos técnicos que propicien adecuadamente el desarrollo de las distintas funciones de la administración.

- b) El propietario o gerente asigna tareas específicas a los empleados, la comunicación que se utiliza para dar a conocer el que hacer laboral es verbal y en algunos casos les comparten un documento por escrito. La comunicación con el personal que labora en la empresa es buena.

- c) En las empresas investigadas no existe un manual de funciones que establezca las atribuciones y responsabilidades del personal; careciendo de documentos escritos importantes como reglamento interno y un manual de procedimientos que fortalezcan el desarrollo administrativo de la organización.

- d) La integración del recurso humano se realiza con limitaciones, no tienen un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal debidamente estructurado; el medio que utilizan es a través de referencias personales.

- e) Las empresas les proporcionan inducción a los nuevos empleados a través del propietario o gerente; así mismo, capacitan al personal con el desarrollo de cursos, participación en talleres y charlas, la capacitación se realiza en el lugar de trabajo.

- f) Las empresas eligieron el lugar para ofrecer sus servicios porque el inmueble es propio. Prestan los servicios de tours locales, fuera del departamento y algunas

veces al extranjero. Durante los meses de enero a agosto aumenta la demanda en los servicios y en los meses de septiembre a diciembre disminuye. Utilizan medios publicitarios para dar a conocer los servicios de la empresa: Internet, facebook, página web, volantes y estaciones radiales locales.

- g) En los Tour Operadores, los principales controles aplicados son los cortes de caja, ingresos y egresos de efectivo, el inventario y el control en presupuestos. Tienen un sistema definido de control de inventario pero no lo realizan con frecuencia.
- h) Las empresas utilizan equipo de cómputo para realizar los diferentes procesos administrativos; sin embargo, no cuentan con paquetes de software especializados para el control de inventarios, facturación, pago de impuestos, operaciones bancarias u otros procesos.
- i) Las instalaciones e infraestructura de las empresas en general cumplen con las condiciones necesarias para prestar los servicios en forma adecuada; sin embargo, no cuentan con rótulos para identificar los diferentes ambientes y áreas. Tienen servicio de parqueo inadecuado, careciendo de un lugar específico para estacionamiento de vehículos.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

- a) Mejorar el proceso administrativo en la empresa, desarrollando las capacidades de las personas responsables de efectuarlo para que puedan fortalecer, crecer, analizar el entorno y establecer estrategias que le permitan enfrentar la competitividad.

- b) Mejorar la comunicación con el personal de la empresa para crear un ambiente agradable de trabajo. La información que se desea transmitir a los empleados debe ser escrita y verbal, ésta debe ser de doble vía y efectiva. Motivar a los empleados a que realicen de la mejor manera su trabajo y gratificar ese esfuerzo no solo con incentivos económicos, sino que se deben de promover otros medios como la convivencia entre el personal.

- c) Elaborar Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y Reglamento Interno; con el fin de conocer la descripción de puestos, funciones, responsabilidades y normativa del trabajador, con ello se estará fortaleciendo el desarrollo administrativo de la organización.

- d) Establecer un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal. Al contratar personal, considerar aspectos que reflejen la experiencia y buen trabajo desarrollado por los candidatos en otros puestos similares, y contar con procedimientos para determinar el rendimiento y debilidades del empleado.

- e) Al realizar procesos de capacitación incluir temática relacionada con la motivación, desarrollo y crecimiento del personal en la empresa, aprendizaje del idioma inglés, así como temas para el fortalecimiento de la empresa.

- f) Para incrementar el nivel de ventas y la participación en el mercado, deben utilizar en mayor medida la variación promocional; principalmente medios publicitarios como afiches en puestos estratégicos de centros comerciales, restaurantes y hoteles; spots publicitarios en medios masivos de emisoras locales; además ofertas para motivar a los clientes y la participación en ferias artesanales, industriales, comerciales, eco turísticas y forestales, organizadas en el ámbito local y nacional.
- g) Establecer un formato de control de las actividades que realizan diariamente, el cual permita tener de manera inmediata al momento de requerirlo datos que servirán para tomar decisiones. Realizar el control de inventario mensualmente.
- h) Implementar paquetes de software especializados en los diferentes procesos administrativos para el control de inventarios, facturación, pago de impuestos, operaciones bancarias u otros.
- i) Para mejorar la presentación y distribución de los espacios físicos que conforma el edificio de la empresa, es necesaria la identificación con rótulos en los diferentes ambientes y áreas, incluyendo la normativa de seguridad y salidas de emergencia.

CAPÍTULO VIII

BIBLIOGRAFÍA

Achaerandio L. (2,003). *Guía general para realizar trabajos de investigación en la URL*. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

Agenda de Desarrollo Turístico. (2,001). Cobán, Alta Verapaz.

Albizures, M. (2,004). *Los enlaces en la economía, una orientación para el crecimiento económico de Guatemala con referencia al turismo*. (Tesis). Universidad San Carlos de Guatemala. Ciencias Económicas, Guatemala.

Angelfire. *La promoción* (s.f.). (En red). Recuperado de:
http://www.angelfire.com/moon2/lapromocionfme/FME_archivos/page0003.htm

Arnoletto, E. (2,007) *Administración de la producción como ventaja competitiva*, Edición electrónica. Recuperado de:
<http://corladlima.org.pe/2/download/ADMINISTRACION%20DE%20LA%20PRODUCCION%20COMO%20VENTAJA%20COMPETITIVA.pdf>

Baan Company. *Enterprise resource planning*. (s.f.). (En red). Recuperado de:
<http://www.ssaglobal.com/solutions/erp/ln.aspx>

Bautista, A. (2,004). *Planeación de operaciones para las empresas operadoras de ecoturismo en Guatemala*. (Tesis). Universidad Rafael Landivar. Ciencias Económica y Empresariales, Guatemala.

Barreda, L. (2,000). *Estrategia nacional de turismo*. (En red). Recuperado de:
<http://www.redturs.org/inicio/docu/guate/estnac.pdf>

Carreto, J. (2,007). *Introducción a la administración*. (En red) Recuperado de:
<http://upointroadmon.blogspot.com/2007/06/reas-funcionales-de-la-empresa.html>

Chiavenato, I. (2,002). *Administración de recursos humanos*. (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill

Comercio Electrónico Global. *Sistemas ERP en la empresa española*. (2,005). (En red). Recuperado de: <http://www.eglobal.es/modules.php?name=News&file=print&sid=111>

Contabilidad Puntual. *Tipos de contribuyentes en Guatemala*. (2,013). (En red). Recuperado de: <http://asesoria.contapuntual.net/?p=1178>

Congreso de la República de Guatemala. *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. (En red). Recuperado de: <http://old.congreso.gob.gt/archivos/decretos/2012/CCXCIV0020200010010201205032012.pdf>

Corte de Constitucionalidad. Constitución Política de la República de Guatemala. (En red). Recuperado de: http://www.cc.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=219&Itemid=67

Crece Negocios. Elías, A. *La mezcla promocional*. (s.f.). (En red). Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-mezcla-promocional/>

Dessler, G. (2,002). *Administración de personal*. (8va. ed.). México: Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.

Elias, A. (2,010). El área de producción. (En Red). Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>

Enríquez, W. (2,013). *El turismo en Guatemala*. (En red). Recuperado de: <http://elturismoenguatemala.blogspot.com/>

Estrada, K. (2,000). *Desarrollo del sub-producto turístico como proceso de innovaciones de las empresas operadoras de turismo en Guatemala*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala.

Ferrel, O., Hartline, M. & Lucas, G. (2,002). *Estrategias de marketing*. (2da. ed.). México: International Thompson Editores, S.A.

Franklin, G. (2,002). *Organización de empresas*. (2da. ed.). México: Mac Graw Hill. Companies Inc.

Gómez, J. (2,009). *Breve historia del turismo*. (En red). Recuperado de: http://mocanos.typepad.com/my_weblog/educacion-y-cultura/page/7/

Gómez R., Balkin D. & Cardy R. (2,001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3ra. ed.). España: Prentice Hall.

Góngora, G. *Tecnología de la información como herramienta para aumentar la productividad de una empresa*. (s.f.). (En red). Recuperado de: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702105342-ERP.html>

Gutiérrez, D. (2,014). *Historia del arte*. (En red) Recuperado de: <http://bloghistoriadelararte.com/2014/02/17/neoclasicismo-griego-en-londres-greek-revival-in-london/>

III Encuesta al sector turismo: Hoteles y operadores de turismo (2,004). (En red). Recuperado de: <http://www.asies.org.gt/Encuesta%20Turismo/III%20Encuesta%20Sector%20Turismo.pdf>

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IDIES). (2,002). *Estudios sociales IV época*. Guatemala.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2,005). *Características de la población y de locales de habitación censados*. (En red). Recuperado de: www.ine.gob.gt

Koontz, H. & Weihrich, H. (2,004). *Administración una perspectiva global*. (12ª. ed.). México: McGraw Hill.

Kotler P. & Armstrong G. (2,003). *Fundamentos de marketing* (6ª. ed.). México: Editorial Pearson.

Krajewsky, L. & Ritzman, L. (2,002). *Administración de operaciones*. (5ta. ed.) México: Pearson Educación.

Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2,005). *Marketing*. (7ta. ed.). México: International Thomson Editores, S.A.

Leonard, D., Timothy, M. & William, P. (1,998). *Planeación estratégica aplicada*. (1ra. ed.). Colombia: McGraw Hill

Ley del Impuesto al Valor Agregado. (En red). Recuperado de:
<http://guatemala.eregulations.org/media/ley%20iva.pdf>

López, J., Arreaga, R. (2,012). *Diseño de un centro de información turística en el cantón Milagro para el desarrollo sostenible*. (En red) Recuperado de:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2021/1/CENTRO%20DE%20INFORMACION%20TURISTICA.pdf>

Martínez, R. *Tour operadores en el sector turismo*. Innovación y desarrollo Tecnológico. Ministerio de Economía. El Salvador.

Mendoza, O. (Ed.).(2,007). *Turismo, Hotelería y Restaurantes*. Lima, Perú: Lexus Editores.

Ministerio de Finanzas. *Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles*. (En red).
Recuperado de:
<http://portalgl.minfin.gob.gt/Descargas/Documents/Ley%20de%20Impuesto%20C3%9Anico%20Sobre%20Inmuebles.pdf>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Código de Trabajo*. (En red). Recuperado de:
<http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/leyes-conveniosyacuerdos/leyes-ordinarias.html>

Municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz. (s.f.) (En red). Recuperado de:
<http://www.guatificate.com/municipio-de-coban-alta-verapaz.html>

Pérez, H. (2,007). *Controles internos aplicables a empresas operadoras de turismo en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz*. (Tesis). Universidad Mariano Gálvez. Ciencias Económicas, Cobán, Alta Verapaz.

Política de Estado para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2,012-2,22 (2,012). Cámara de Turismo de Guatemala. Asociación de Investigación y Estudios Sociales.

Ponce, J. (2,009). *Diagnóstico empresarial de agropecuarias ubicadas en San Pedro Carchá y Cobpan, Alta Verapaz*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales, San Juan Chamelco, Alta Verapaz

Promonegocios.net. Thompson, I. *La mezcla de promoción*. (2,012) (En red). Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>

Real Academia de la Lengua Española (2,005). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe S.A.

Robbins, S. & Coulter. M. (2,005). *Administración* (6ª. ed.). México: Prentice Hall.

Rogmanoli, S. (2,007). *Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial*. (En red). Recuperado de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Salan, O. (2,009). *Diagnóstico empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, que laboran productos de madera en la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales, San Juan Chamelco, Alta Verapaz.

Sampieri, R. et al. (2,003). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill/interamericana Editorial, S.A.

Santana, C. (2,012). *Errores más comunes en la empresa*. (En red). Recuperado de: <http://www.codejobs.biz/es/blog/2012/09/02/los-10-errores-mas-comunes-en-las-empresas#sthash.FfbZ18cw.dpbs>

SAP Mexico. *Software para PyMEs*. (s.f.). (En red). Recuperado de: <http://www.sap.com/mexico/solutions/smb/businessone/partnersolutions/inforum.aspx?pageview=normal>

Sincal, L. (2,007). *El rol de la auditoría interna en una institución turística en vías de modernización en su estructura organizacional*. (Tesis). Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciencias Económicas, Guatemala. (s.f.). (En red) Recuperado de : http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2984.pdf

Tectura. *Soluciones integrales de gestión empresarial*. (2,014). (En red). Recuperado de: <http://www.es.tectura.com/>

Thompson, I. (2,006). *Tipos de empresa*. (En red). Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Monografia-De-Coban/1749710.htm>

Universidad Rafael Landivar. *Código de Comercio*. (En red). Recuperado de: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/cod_comercio.pdf

Universidad Rafael Landivar (2,003). *Guía Metodológica para la realización de trabajos de investigación de tesis*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala.

Valdez, Salvador. (1,999). *Diagnóstico empresarial*. México: Editorial Trillas.

Werther, W. y Davis K. (2,004). *Administración de personal y recursos humanos*. (5a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Wikipedia. *Planeación de recursos empresariales*. (s.f.). (En red). Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n_de_Recursos_Empresariales

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS O GERENTES DE LOS TOUR OPERADORES UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ

El siguiente instrumento contiene una serie de cuestionamientos con el fin de obtener información para determinar la situación actual de la empresa, por lo que se le solicita responder de manera clara y concreta cada pregunta, agradeciéndole su valiosa colaboración. La información se manejará con discreción y su uso será para un estudio a nivel universitario.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre comercial de la empresa: _____

Nombre del propietario: _____

Representante legal: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Celular: _____ Fax: _____

Correo electrónico: _____

Actividad económica principal de la empresa: _____

Fecha de apertura de la empresa: _____

Tipo de empresa:

a) Empresa individual: _____ b) Sociedad anónima: _____

c) Sociedad colectiva: _____ d) Otros: _____

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

PLANEACIÓN

1. ¿Realiza algún tipo de planificación en la empresa?

Si _____ No _____

2. ¿Quiénes elaboran los planes de la empresa?

Propietarios _____ Gerentes _____ Administradores _____
Empleados _____ Otros _____

Especifique: _____

3. ¿Los planes que se diseñan se hacen de manera escrita?

Si _____ No _____

4. ¿Tiene establecidos los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?

Si _____ No _____

5. ¿La empresa tiene establecidos su misión y visión?

Si _____ No _____

6. ¿Asignan presupuestos en la empresa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa especifique a cada cuanto:

a) Cada tres meses _____ b) Cada seis meses _____ c) Cada año _____

7. ¿Cuál es la forma de realizar los presupuestos?

a) Escrita _____ b) Mental _____ c) Ninguna _____

8. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan para elaborar el presupuesto de su empresa?

9. ¿Cuál es la visión de su empresa a largo plazo?

a) Aumento en los servicios _____
b) Maximización de utilidades _____
c) Posicionamiento líder en el mercado _____
d) Crecimiento o apertura de nuevas sucursales _____
e) Otros _____

ORGANIZACIÓN

10. ¿En cuántos departamentos se divide la empresa?

a) Sin departamentos _____ b) Dos _____ c) Tres o más _____

Especifique los departamentos: _____

11. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

12. ¿Cuáles son los puestos de trabajo que tienen en la empresa?

a) _____ b) _____ c) _____
d) _____ e) _____ f) _____

13. ¿Su empresa cuenta con un organigrama?

Si _____ No _____

14. ¿Asignan tareas específicas a los empleados en su empresa?

Si _____ No _____

15. ¿Cómo se asegura de que sus empleados conozcan las tareas que les corresponden?

a) Lo comunica verbalmente _____
b) Les comparte algún documento por escrito _____
c) Delega esta responsabilidad a otra persona _____
d) Otros _____

Especifique: _____

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

16. ¿Cuáles son las causas por las que existe una vacante en su empresa?

a) Renuncias _____ b) Presupuesto _____
c) Crecimiento de la empresa _____ d) Faltas de servicio _____
e) Otros _____

Especifique _____

17. ¿Qué medios utilizan para reclutar al personal?

- a) Radio _____ b) Boletines _____ c) Referencias _____
d) Televisión local _____ e) Prensa local _____ f) Otras _____

Especifique: _____

18. ¿Qué clase de documentos se les pide a los candidatos interesados en una plaza?

- a) Currículum vitae _____ b) Examen médico _____
c) Antecedentes penales y policíacos _____ d) Cartas de recomendación _____
e) Prensa local _____ f) Otras _____

Especifique: _____

19. ¿Quién es el encargado de contratar al personal?

- a) Propietario _____ b) Gerente o administrador _____ c) Otros _____

Especifique: _____

20. ¿Posee contratos laborales escritos para sus empleados?

Si _____ No _____

Si su respuesta es negativa ¿Por qué no cuenta con contratos?

21. ¿Les dan inducción a los nuevos empleados?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva ¿Quién da la inducción?

22. ¿Capacitan a los empleados?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva ¿Cómo lo hacen?

23. ¿En qué lugar capacitan a los empleados?

- a) Los convoca a un lugar fuera de la empresa _____
- b) Los envía a una empresa privada encargada de capacitaciones _____
- c) Le capacita en el puesto de trabajo _____
- d) Otras _____

Especifique: _____

24. ¿Cuánto le paga a sus empleados?

- a) Menos de Q. 800.00 _____
- b) De Q. 800.00 a Q. 1, 200.00 _____
- c) De Q. 2, 000.00 a Q. 2, 300.00 _____
- d) Q. 2, 530.34 _____
- e) De Q. 2, 530.34 en adelante _____

25. ¿A cada cuánto les paga a sus empleados?

a) Semanalmente _____

b) Quincenalmente _____

c) Mensualmente _____

d) Otros _____

Especifique: _____

26. ¿Cuál es la jornada laboral dentro de la empresa?

DIRECCIÓN

27. ¿Cómo cree usted que es la comunicación con el personal que labora en la empresa?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

28. ¿Cuál es la forma en que motiva a sus empleados?

a) El dinero como retribución e incentivo _____

b) Ascensos _____

c) Redistribuir y reconocer el logro _____

d) Otros _____

Especifique: _____

29. ¿Realizan actividades recreativas para motivar a los empleados?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva ¿Qué clases de actividades realizan?

CONTROL

30. ¿Qué tipo de controles utiliza la empresa? (puede seleccionar más de una opción)

- | | | | |
|-----------------------------------|-------|-------------------------|-------|
| a) Inventario | _____ | b) Presupuestos | _____ |
| c) Cortes de caja | _____ | d) Horarios de personal | _____ |
| e) Ingresos y egresos de efectivo | _____ | f) Otros | _____ |

Especifique: _____

31. ¿Tiene la empresa un sistema definido de control de inventario?

Si _____ No _____

32. ¿Con qué frecuencia se realizan los inventarios?

MERCADEO

33. ¿Cuáles son los servicios que prestan en la empresa?

34. ¿En qué meses del año existe variación en el nivel de servicios? (Indique si aumenta o disminuye la demanda)

35. ¿Cómo determina el precio de los servicios que presta?

- a)** En base a los costos _____ **b)** En base a la competencia _____
c) En base al margen de ganancia _____ **d)** Otros _____

Especifique: _____

36. ¿Cómo considera los precios de los servicios de la empresa, con relación a los de la competencia?

- a)** Altos _____ **b)** Iguales _____ **c)** Bajos _____

37. ¿Conoce quiénes son sus competidores?

Si _____ No _____

38. ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?

- a)** Turistas nacionales _____
b) Turistas extranjeros _____
c) Turistas locales _____
d) Instituciones no gubernamentales _____
e) Instituciones gubernamentales _____
f) Otros _____

Especifique: _____

39. ¿Realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer la empresa?

Si _____ No _____

40. ¿Qué medios utiliza para la publicidad de la empresa?

41. ¿Brinda servicio post-venta al cliente?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, especifique:

42. ¿Qué política de ventas aplica en la empresa?

a) Al contado _____ b) Al crédito _____
c) Venta personal _____ d) Otros _____

Especifique: _____

43. ¿Cuentan con servicio a domicilio?

Si _____ No _____

44. ¿Cómo eligió el lugar para ofrecer sus servicios?

a) Porque es propio _____
b) Porque era el único lugar que le rentaban _____
c) Porque el lugar es comercial _____
d) Otro _____

Especifique: _____

45. ¿Cada cuánto le visitan sus clientes?

- a) Cada mes _____ b) Cada 3 meses _____ c) Cada 6 meses _____
d) Cada 9 meses _____ e) Cada año _____ f) Cada 2 años _____
g) Cada 3 años _____ h) Cada 4 años _____ i) Cada 5 años _____
j) Otros _____

Especifique:

46. ¿Quién es la persona encargada de hacer las compras?

- a) El propietario _____ b) Gerente _____ c) Administrador _____
d) Algún empleado _____ e) Otros _____

Especifique:

47. ¿En qué forma le pagan a sus proveedores?

- a) Al contado _____
b) Al crédito _____
c) Ambos _____

TECNOLOGÍA

48. ¿Qué equipo tecnológico se utiliza en los procesos y actividades de la empresa?

Especifique: _____

49. ¿Se cuenta con algún software especializado para realizar inventarios, facturación, operaciones bancarias u otras?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, especifique:

PROBLEMAS

50. ¿Ha detectado algún problema dentro de su organización?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, describa cuales:

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 2

GUIA DE OBSERVACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS QUE TIENEN LOS TOUR OPERADORES, UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

ASPECTOS A EVALUAR		ADECUADO	INADECUADO
A. INFRAESTRUCTURA:			
	Ambientes		
	Ventilación		
	Iluminación		
	Instalaciones		
	Mobiliario		
	Seguridad		
	Localización		
	Rotulación		
	Accesibilidad		
	Pintura		
	Limpieza		
	Mantenimiento		
	Documentos legales y normativos		
B. SERVICIOS:			
	Parqueo		
	Servicios sanitarios		
	Sala de espera		
	Recepción		
	Atención al cliente		
	Tiempo de atención		

OBSERVACIONES:

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS REGIONAL SAN PEDRO CLAVER, S.J. LA VERAPAZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LOS
TOUR OPERADORES EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ**

JAQUELINE JOHANNA OCHAETA GALINDO

**SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ
OCTUBRE 2,014**

ÍNDICE

Resumen	ii
1. Objetivos	01
1.1 Objetivo general	01
1.2 Objetivos específicos	01
2. Descripción de la propuesta	02
2.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal	02
2.1.1 Definición	02
2.1.2 Justificación	02
2.1.3 Resultados esperados	03
2.1.4 Descripción de actividades a realizar	03
2.1.5 Recursos	06
2.1.6 Cronograma de actividades	07
2.1.7 Otra alternativa	07
2.2 Implementación de un sistema de información empresarial	09
2.2.1 Definición	09
2.2.2 Justificación	09
2.2.3 Resultados esperados	09
2.2.4 Descripción de actividades a realizar	11
2.2.5 Recursos	12
2.2.6 Cronograma de actividades	13
2.2.7 Consideraciones	13
2.3 Mezcla promocional	15
2.3.1 Definición	15
2.3.2 Justificación	15
2.3.3 Resultados esperados	15
2.3.4 Descripción de actividades a realizar	16
2.3.5 Recursos	18
2.3.6 Consideraciones	19

RESUMEN

Después de haber realizado un diagnóstico empresarial en los Tour Operadores del municipio de Cobán, Alta Verapaz; se elabora una propuesta técnica orientada a fortalecer la gestión administrativa.

La propuesta tiene como objetivo general proponer lineamientos y acciones para la mejora continua del proceso administrativo en la empresa, desarrollando las capacidades de las personas responsables de efectuarlo para que puedan fortalecer, crecer, analizar el entorno y establecer estrategias que le permitan enfrentar la competitividad empresarial, propiciando adecuadamente el desarrollo de las distintas fases de la administración.

Este trabajo está dirigido a los propietarios y gerentes de los Tour Operadores del municipio de Cobán, Alta Verapaz, con la finalidad de dar a conocer algunos procesos que pueden corregir o implementar para que les ayude a cumplir eficientemente los objetivos trazados y la visión empresarial.

El planteamiento de la propuesta comprende tres partes: La primera incluye un proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, donde se definen los pasos a realizar para cubrir una vacante y se pueda tomar una mejor decisión al contratar personal para que la empresa cuente con empleados aptos para los puestos. La segunda parte propone una implementación de un sistema de información empresarial, que es un software que responde a las necesidades de la organización desde el punto de vista de los procesos de negocios, permitiendo la integración de todas las funciones corporativas en un único sistema para optimizar tiempo y recursos. Y la tercera parte plantea realizar una mezcla promocional, que es el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas por las empresas para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Proponer lineamientos y acciones para la mejora continua del proceso administrativo en la empresa, desarrollando las capacidades de las personas responsables de efectuarlo para que puedan fortalecer, crecer, analizar el entorno y establecer estrategias que le permitan enfrentar la competitividad propiciando adecuadamente el desarrollo de las distintas fases de la administración.

1.2 Objetivos específicos

- a) Generar un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo y que permita la toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos.
- b) Implementar un sistema de información empresarial, un software que responda a las necesidades de la empresa desde el punto de vista de los procesos de negocios, permitiendo la integración de todas las funciones corporativas en un único sistema.
- c) Promover una mezcla promocional, estableciendo el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas por las empresas para comunicarse con sus mercados, en busca del logro de los objetivos organizacionales.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

2.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

2.1.1 Definición

El proceso de reclutamiento es por medio del cual se genera un grupo de personas calificadas para un determinado puesto de trabajo. La empresa debe anunciar las vacantes disponibles en el mercado y atraer a candidatos que soliciten el cargo. Se pueden buscar aspirantes dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas.

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los postulantes a un puesto de trabajo. El proceso requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y valorar a cada aspirante en función de esas características. El gerente o propietario determina a quien ofrecerá el empleo, dependiendo de la puntuación de cada quien en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas.

2.1.2 Justificación

Cuando existe una vacante, la mayoría de los Tour Operadores contrata a un postulante guiándose únicamente por referencias personales y no realizan un proceso de reclutamiento.

El recurso humano es el más valioso en una organización y es importante que las empresas conozcan cómo llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección, para que tomen la mejor decisión al momento de una contratación y cuenten con empleados aptos a realizar las funciones requeridas.

2.1.3 Resultados esperados

Los resultados que se esperan al aplicar un proceso de reclutamiento y selección es que se contraten a los mejores candidatos para que éstos constituyan una valiosa contribución al rendimiento de la empresa.

2.1.4 Descripción de actividades a realizar

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza por el surgimiento de una vacante, que se puede dar por una renuncia, un despido o por el aumento del volumen de trabajo. Para cubrir un puesto, es necesario realizar los siguientes pasos:

a) Definición del perfil del candidato

Aquí se definen las aptitudes o características que debe cumplir una persona para que pueda optar al puesto que se está ofreciendo, tales como: Conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y actitudes.

b) Reclutamiento

Los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no calificados. Existen numerosas fuentes de reclutamiento disponibles, entre éstas están:

- **Empleados actuales:** Se puede tener la política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes.
- **Empleados anteriores:** Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización, dado que el empresario ya tiene experiencia con ellos.

- **Anuncios impresos:** Se pueden utilizar anuncios en periódicos o revistas profesionales.
- **Anuncios en Internet y en páginas web especializadas:** Estos anuncios son relativamente accesibles y dinámicos. Además, el alcance de Internet ha crecido drásticamente, por lo que las empresas pueden conectar con gran cantidad de personas que buscan trabajo. Existen varias páginas web especializadas en búsquedas de empleo y la mayoría son gratis.
- **Agencias de contratación:** Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto.
- **Clientes:** Una fuente innovadora de reclutamiento es la constituida por los clientes de la empresa, que ya están familiarizados con la organización y con lo que ésta ofrece.
- **Medios de comunicación:** Muchas empresas utilizan este recurso para informar al público de puestos vacantes, como la radio y televisión.

Los Tour Operadores deberán evaluar que fuentes elegir para atraer a candidatos, de acuerdo al perfil que quieren cubrir y al costo que les representará hacerlo.

c) Recepción de los curriculum vitae de personas que aplicaron a la plaza vacante

La empresa determina un período determinado para recibir los curriculum vitae (hoja de vida) de los interesados. Posteriormente, se depuran y se seleccionan a los aspirantes que pasarán al siguiente paso.

d) Evaluación

Este proceso se aplica a los candidatos que se han reclutado, con la finalidad de elegir entre todos ellos al más idóneo para el cargo que se quiere cubrir. Cuando se tenga una cantidad razonable de personas, se procede a citarlas y a evaluarlas, a través de diferentes herramientas, que pueden ser:

- **Entrevista preliminar:** Consiste en hacerle al individuo una primera entrevista informal, en la cual se le hagan preguntas abiertas con el fin de comprobar si cumple con los requisitos solicitados.
- **Pruebas de habilidad:** Miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Las pruebas de habilidad cognitiva miden el potencial de un postulante en ciertas áreas, como las matemáticas y son estimadores válidos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis de trabajo.
- **Pruebas de personalidad:** Examinan las características de cada trabajador que tienden a ser coherentes y duraderas. Se utilizan para predecir el comportamiento laboral.
- **Pruebas psicológicas:** Están diseñadas para estimar si la persona tiene una fuerte ética laboral o si se verá motivada o derrotada, por los desafíos inherentes al empleo.
- **Entrevista:** Consiste en realizarle una serie de preguntas abiertas al candidato, con el fin de conocerlo a profundidad. Debe incluir preguntas de situación, que intentan descubrir el modo en el cual responderá ante ciertas situaciones; preguntas sobre conocimiento del empleo, que valoran si tiene los conceptos básicos; y preguntas sobre requisitos del

trabajador, que determinan la voluntad para realizar el trabajo en condiciones de presión.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades hay de contratar a la persona indicada.

e) Selección y contratación

Una vez se haya evaluado a todos los individuos, se selecciona al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas. Se procede a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde se señala el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará y otros aspectos que el empresario considere establecer como responsabilidades del contratado.

2.1.5 Recursos

a) Recurso humano

Propietario, Gerente o Encargado de Personal.

b) Recurso físico

Instalaciones de la empresa.

c) Materiales y equipo

Papel bond tamaño carta, bolígrafos, pruebas e instrumentos, contratos, equipo de cómputo e impresora.

d) Recurso económico

El costo de los servicios utilizados en el proceso de reclutamiento.

2.1.6 Cronograma de actividades

No.	Metodología	Responsable	Recursos	1ra. Semana	2da. Semana	3ra. Semana	4ta. Semana	5ta. Semana
1	Definición del perfil del candidato	Gerente o Propietario, Encargado Personal	Equipo de cómputo					
2	Reclutamiento	Gerente o Propietario, Encargado Personal	Convocatoria					
3	Recepción Curriculum Vitae	Secretaria o Recepcionista	Instalaciones					
4	Evaluación	Gerente o Propietario, Encargado Personal	Instalaciones, pruebas e instrumentos					
5	Selección y Contratación	Gerente o Propietario, Encargado Personal	contratos					

Fuente: Elaboración propia. Año 2,014.

2.1.7 Otra alternativa

Un Tour Operador puede tener dificultades para llevar a cabo un proceso de reclutamiento, por lo que se sugiere la creación de un perfil del empleado. Dicho perfil considerará no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

La definición de un perfil se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: Nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otros.

Un ejemplo de perfil del empleado, puede ser:

Puesto: Guía de turismo.

Descripción del puesto: Encargado del acompañamiento a los turistas durante el recorrido y actividades contratadas. Su papel es atender, orientar e informar a las personas durante el tour.

Profesión: Bachiller en turismo.

Experiencia laboral: 2 años.

Características: Conocer el entorno geográfico del territorio, tener buena comunicación y relaciones personales, respeto del medio ambiente, dominio del idioma inglés.

2.2. Implementación de un sistema de información empresarial

2.2.1 Definición

Un sistema de información empresarial es una serie de programas que se distribuyen conjuntamente de forma que cada uno de ellos complemente o dependa de los otros.

Es un software que responde a las necesidades de la empresa desde el punto de vista de los procesos de negocio, permitiendo la integración de todas las funciones corporativas en un único sistema.

2.2.2 Justificación

Los Tour Operadores utilizan equipo de cómputo para realizar diferentes procesos administrativos; sin embargo, la mayoría de ellos no cuenta con un paquete de software especializado para operaciones básicas, como: Control de inventarios, facturación, pago de impuestos y operaciones bancarias.

Al implementar programas especializados las empresas estarían unificando áreas funcionales, agilizarían y optimizarían el uso de recursos y los tiempos de respuesta en los procesos empresariales.

Con su utilización, se asegura la disponibilidad, la integridad y la calidad de la información, además se eliminarían datos y operaciones innecesarias, ayudando a generar información para la toma de decisiones y la mejora continua.

2.2.3 Resultados esperados

Al implementar un sistema de software, los Tour Operadores estarían mejorando sus servicios, esto incluye el incremento en ventas por tiempo de respuesta a clientes y conocimiento de la demanda.

Reducirían inventario porque comprarían sólo lo necesario, buscando niveles óptimos de materiales para la operación de la empresa.

Las transacciones requerirán menor tiempo, estandarizaría, simplificaría y aceleraría los procesos de la empresa, reduciendo costos.

Se eliminarían procesos innecesarios.

Los datos se ingresarían sólo una vez, serían consistentes, completos, comunes y serían accesibles en todos los niveles de la empresa. La información sería de calidad y se tendría acceso a datos históricos para poder hacer estimaciones y tomar decisiones estratégicas y operativas.

Como ejemplos de sistemas de software, están:

- **SAP:** Es una empresa multinacional alemana dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial, tanto para empresas como para organizaciones y organismos públicos.
- **Microsoft Dynamics:** Es una línea de software de planificación de recursos empresariales (ERP) y de gestión de la relación con los clientes (CRM), de propiedad y desarrollado por Microsoft, aunque los productos individuales fueron originalmente creados por otras empresas.
- **Open ERP:** Es un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) integrado de código abierto. Actualmente, han cambiado el nombre de Open ERP por el de Odoo.

2.2.4 Descripción de actividades a realizar

a) Plan de proyecto

La empresa debe armar el equipo que será el responsable de conocer los requerimientos y las necesidades que enfrentan para encontrar el sistema que mejor se adapte a ello.

El equipo debe examinar cómo se realizan los procesos actuales y los flujos de la información y determinar cuáles quieren automatizar.

Se trazan objetivos en base a lo que quieren lograr con la implementación del software y elaborar un plan que determinará lo que deben hacer. Este plan de trabajo debe incluir fechas y responsables. Los tiempos los define el equipo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Se debe evaluar en el mercado varios proveedores, de acuerdo a las necesidades de la empresa y al capital que se tenga para invertir.

b) Revisión de procedimientos

El equipo analiza las capacidades y habilidades que tienen las personas que utilizarán el sistema para poderlo implementar con éxito. Si aquí se detectan deficiencias, es necesario capacitar al personal.

Se identifican los procesos manuales y se determina que áreas se trabajarán en el sistema.

c) Limpieza y recolección de datos

En esta etapa, la empresa al saber que áreas quiere trabajar, le traslada toda la información que maneja al proveedor, éste la recopila y la ingresa en la base de datos del sistema que se está implementando.

Aquí es importante depurar todos los datos que no le sean útiles a la empresa.

d) Entrenamiento y pruebas

Es la fase en la que el proveedor y el equipo de la empresa verifican procesos operativos y se hacen pruebas a la base de datos.

El proveedor entrena al personal de la empresa sobre cómo utilizar el sistema y si algo no es funcional, lo corrige.

e) Salida a producción y evaluación

Se elabora una lista de aspectos a evaluar y si se tiene la seguridad de que todo funciona, se implementa el sistema y se deja listo para operar.

Es importante que el sistema esté en evaluación constante, con mejora continua.

2.2.5 Recursos

a) Recurso humano

Propietario, Gerente, Proveedor.

b) Recurso físico

Instalaciones de la empresa.

c) Equipo

Equipo de cómputo.

d) Recurso económico

Capital a invertir en el paquete de software.

2.2.6 Cronograma de actividades

No.	Metodología	Responsable	Recursos	Duración en Semanas				
				3	3	2	3	3
1	Plan de proyecto	Gerente o Propietario, empleado designado	Información: Empresa y proveedores	3				
2	Revisión de procedimientos	Gerente o Propietario, empleado asignado	Información: Empresa y empleados		3			
3	Limpieza y recolección de datos	Gerente o Propietario, empleado asignado,	Equipo de cómputo			2		
4	Entrenamiento y pruebas	Personal	Equipo de cómputo				3	
5	Salida a producción y evaluación	Personal	Equipo de cómputo					3

Fuente: Elaboración propia. Año 2,014.

2.2.7 Consideraciones

Si la empresa tiene el capital suficiente, puede evaluar sistemas de proyección mundial, el precio implicaría las licencias de utilización que incluye el software, costos de implementación, consultorías, mantenimiento, nuevos usuarios, entre otros.

Si no se tiene el capital suficiente para invertir a este nivel, se pueden evaluar las opciones nacionales. En Guatemala se cuenta con varios proveedores de sistemas más baratos, que ofrecen soluciones prácticas para las deficiencias de las empresas. Se puede contactar a proveedores de los sistemas de renombre internacional, así como de empresas con un sistema “hecho en casa” listo para la

venta, que brinda muchas veces, soluciones prácticas y adecuadas a las necesidades propias.

Otra opción es “hacerlo a la medida”, es decir, se adquieren bases de datos que permitan elaborar un sistema de manejo de información propio de la empresa, hecho por el personal que actualmente labora en ella, atendiendo a las necesidades de información identificadas por la organización y sus usuarios.

2.3 Mezcla Promocional

2.3.1 Definición

Una mezcla promocional es el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas por las empresas para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos.

Con la promoción se busca comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre sus productos y ofertas para el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.2 Justificación

La mayoría de los Tour Operadores utiliza la publicidad para dar a conocer los servicios que prestan, utilizando una página web, redes sociales y volantes; algunas empresas manejan guías de turismo, organizaciones de turismo y participación en ferias a nivel local y nacional.

Durante los meses de septiembre a diciembre la demanda de servicios de tours disminuye. Para incrementar el nivel de ventas y la participación en el mercado, las empresas pueden aplicar una mezcla promocional, que incluye: Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal. Con esto, los Tour Operadores pueden atraer a más clientes, con más frecuencia y esperar que queden satisfechos con el servicio y regresar a adquirir los mismos.

2.3.3 Resultados esperados

Al implementar una mezcla promocional, los Tour Operadores no sólo estarán utilizando publicidad para dar a conocer los servicios que prestan, sino que realizarán más actividades de mercadotecnia, que les permitirá aumentar el nivel de ventas, tener una mejor posición en el mercado, el reconocimiento y prestigio de la empresa, más clientes y la satisfacción de

éstos. Además, estarían proyectando una buena imagen al realizar una labor social, logrando que el mercado tenga un conocimiento, una opinión y valoración positiva de la organización y por tanto, de los servicios que ofrece.

2.3.4 Descripción de actividades a realizar

a) Publicidad

La publicidad es una herramienta de la promoción que da a conocer un producto y/o servicio a un público determinado en un tiempo y lugar específico logrando en él su posicionamiento de marca.

Los Tour Operadores pueden optar a varios medios de publicidad, como: Emisoras radiales, televisión, periódico, volantes, afiches y revistas de turismo. Un importante medio de publicidad es el internet, utilizando una página web, anuncios en catálogos virtuales de turismo y redes sociales.

De acuerdo al mercado meta que posea la empresa y al presupuesto asignado a publicidad, el gerente o propietario puede determinar que medio elegir para dar a conocer sus servicios.

b) Promoción de ventas

Consiste en promocionar un producto o servicio a través del uso de incentivos o actividades destinados a inducir al consumidor a decidirse por su compra.

Entre las promociones de venta que puede ofrecer un Tour Operador, están:

- Alianzas estratégicas con otras empresas de turismo que operan en otros lugares del país, para crear tours más largos y completos, de acuerdo a sus intereses.
- Descuentos en paquetes de tours.

- Por la compra de un paquete de tour, entregarle un cupón de desayuno/almuerzo/cena en determinado restaurante.
- Incluir dentro de los paquetes de tours, hospedaje con descuento en determinado hotel.
- Si el cliente deja un anticipo de su próximo tour, aplicarle un porcentaje de descuento.
- Entregarle un cupón de descuento para su próximo tour.

c) Relaciones públicas

Se refiere al conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general como ante sus propios trabajadores.

Los Tour Operadores pueden hacer uso de las relaciones públicas de la siguiente manera:

- Participar en un evento cultural.
- Hacer donaciones para una obra de caridad.
- Organizar un seminario turístico.
- Realizar una conferencia de prensa para aclarar algún malentendido.
- Participación en ferias artesanales, industriales, comerciales, eco turísticas y forestales, organizadas en el ámbito local y nacional.
- Campañas de protección al medio ambiente.
- Alianzas estratégicas con otras empresas.
- Ayudar a instituciones u organizaciones turísticas.

En este punto, es importante mencionar que la mayoría de los Tour Operadores no forma parte de la Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR), que es una organización que promueve el desarrollo empresarial de sus miembros, en el marco de la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2,004-2,014. Como

propuesta, las empresas pueden evaluar la opción de pertenecer a CAMTUR, ya que ésta promueve un orden turístico equitativo, responsable y sostenible en beneficio de todos los sub-sectores de turismo y de la población guatemalteca en general, en un entorno de libre de mercado.

d) Venta personal

Radica en promocionar un producto o servicio a través de una interacción directa o personal entre una empresa y un determinado consumidor individual.

En la venta personal se perfila el trabajo profesional de convencimiento y negociación que se dirige de manera directa al consumidor, su principal característica radica en satisfacer a la demanda.

Los Tour Operadores pueden aplicar una venta personal al llamar a un cliente para ofrecerle los servicios, mandarle un correo electrónico con información de paquetes y promociones, enviar a los domicilios datos sobre tours, visita a clientes locales, entre otros.

2.3.5 Recursos

Los recursos a utilizar dependerán de la decisión de los Tour Operadores sobre cómo promocionarse y en dónde.

Por ejemplo, los recursos para una venta personal:

a) Recurso humano

Vendedor, Gerente o propietario.

b) Recurso físico

Instalaciones de la empresa.

c) Equipo

Teléfono, equipo de cómputo.

2.3.6 Consideraciones

Se puede considerar la utilización de mercadeo renovado que generalmente se le conoce como el manejo de una inteligencia de mercado. Manteniendo una promoción constante asegura el posicionamiento de la marca y le alarga la vida a la empresa. Es una inversión que se verá retribuida con la afluencia de personas en épocas bajas o aumentar las épocas altas; cuando se utiliza este sistema no se tiene que hacer inversiones grandes posteriores.

Los Tour Operadores no deben descuidar sus instalaciones e infraestructura. Si una empresa cuenta con ambientes agradables, con una iluminación y ventilación adecuada, con el mobiliario necesario, con seguridad y limpieza, con un rápido tiempo de atención y un buen servicio al cliente; éste se sentirá satisfecho y no dudará en recomendar y en adquirir nuevamente el servicio.