

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

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE HOTELES DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE  
HUEHUETENANGO"**  
TESIS DE GRADO

**GILBERTO PEREZ LOPEZ**  
CARNET 22519-09

HUEHUETENANGO, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE HOTELES DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE  
HUEHUETENANGO"**

**TESIS DE GRADO**

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

**POR**

**GILBERTO PEREZ LOPEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO**

**HUEHUETENANGO, DICIEMBRE DE 2014**

**CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO**

## **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**

LICDA. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. DANY EDUARDO PALACIOS MORALES  
LICDA. CLAUDIA CAROLINA AGUIRRE SAENZ  
LICDA. YULY FRANCHESCA VILLEGAS ALVARADO

*Siomara Alejandrina Del Valle Cano  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 6471*

Huehuetenango, 15 de julio, 2014.

Mgtr.  
**Gloria Zarazúa**  
Directora del departamento de administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Central

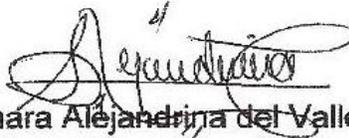
Respetable Mgtr. Zarazúa

Me complace informarle, como asesora del trabajo de tesis titulado: **Diagnóstico empresarial de hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango;** realizado por el estudiante: **Gilberto Pérez López**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con número de carné **2251909**, que ha cumplido con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo anterior solicito de manera respetuosa, la asignación de la terna revisora para realizar el proceso de Defensa Privada de Tesis.

Agradeciendo, la consideración a la presente,

Atentamente,



Siomara Alejandrina del Valle Cano  
Licenciada en Administración de Empresas.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01145-2014

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante GILBERTO PEREZ LOPEZ, Carnet 22519-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01856-2014 de fecha 14 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE HOTELES DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

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



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

## DEDICATORIA

### **A mis hijos:**

Para poder ser administrador de empresas, viví 6 años de encierro y no poder divertirme con ellos, mis tres hermosos hijos, perdieron mi compañía esos años, YOHANY MARIFER, GONZALO MCBRIDEN Y KENNY GILBERTO. Mi amor por ustedes jamás en juicio puso, el sacrificio y entendieron el éxito, por ello lo logré sin suplicio. Gracia por quererme aun así.

### **A mis compañeros de estudio:**

Por compartir momentos especiales, para la formación personal en los salones de clases. JUAN DIEGO Y LILI.

### **A amiga y asesor de tesis.**

LICDA. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO, por su valioso asesoramiento y apoyo en proceso de preparación de tesis.

## AGRADECIMIENTO

### **A DIOS.**

por ser el padre celestial, omnipotente que tiene el control de mi vida y que me concede bendiciones y una vida tan maravillosa con salud, sabiduría y entendimiento, para realizar cada actividad con dedicación y así lograr un título más, que este año es una realidad.

### **A la universidad Rafael Landívar.**

Por abrir sus puertas, para formarme como administrador de empresas, brindándome los conocimientos, habilidades necesarias, para desempeñarme en la profesión con principios éticos tomando como eje central a Dios.

### **A los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.**

A los propietarios y o gerentes de la industria hotelera, por darme el apoyo incondicional y la información necesaria con la oportunidad de realizar me estudio de tesis. (Hotel San Francisco, Hotel el Portal de los Cuchumatanes y Hotel Sauna Premier).

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	3
1.1 Marco contextual .....	3
1.2. Marco teórico .....	14
1.2.1 Diagnóstico empresarial.....	15
1.2.2. Definición y Caracterización de MIPYMES .....	16
a. Racionalidad económica.....	17
b. Emprendeduría .....	18
1.2.3. Diagnóstico del entorno .....	20
1.2.4Diagnóstico interno .....	24
1.2.5. Asociatividad y vinculaciones .....	35
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	44
2.1.1 General.....	46
2.1.2 Específicos .....	46
2.2. Elementos de estudio.....	46
2.2.1 Definición conceptual.....	46
2.2.2. Definición operacional.....	47
2.3. Indicadores.....	47
2.4. Alcances y límites.....	48
2.5 Aporte.....	48
3.1 Sujeto de estudio .....	50
3.2. Población y muestra.....	50
3.2.1. Población .....	50
3.3 Instrumentos .....	51
3.4. Procedimiento .....	51
3.5 Diseño y metodología.....	52
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	53
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	91
VI CONCLUSIONES .....	102

VII RECOMENDACIONES ..... 104  
BIBLIOGRAFÍA..... 106  
ANEXOS..... 113

## RESUMEN

El propósito principal de la presente investigación fue analizar la situación de las Micro, pequeñas y Medianas empresas –MIPYMES-, del sector hotelero, lo cual permitió determinar, mediante un diagnóstico empresarial, las distintas problemáticas a las que se enfrentan los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, los cuales son generadores de empleo local y generalmente son de propiedad familiar.

La investigación fue de tipo descriptiva y para la recopilación de datos se utilizó una encuesta dirigida a los propietarios y/o gerentes de las dieciocho empresas que conforman tal grupo, la cual se diseñó y definió conforme los siguientes indicadores: definición y caracterización de MIPYMES, diagnóstico del entorno, diagnóstico interno y finalmente asociatividad y vinculaciones . Los resultados se presentaron a través de gráficas de barras y matrices para el análisis respectivo.

Luego de identificar, analizar y valorar la situación actual de este sector y con la finalidad de proporcionar herramientas que les permitan ser más productivas y competitivas, y generar un ambiente para integrarse al proceso de diversificación y crecimiento productivo de Guatemala, se propone una guía de estrategias de Servicio al cliente y Responsabilidad social empresarial que responde al contexto y necesidades internas de los hoteles sujetos de estudio, para tener una proyección a futuro y desarrollar su capacidad competitiva.

## INTRODUCCIÓN

La actividad turística es una de las principales fuentes de divisas en Guatemala; busca la promoción del desarrollo económico y social de la población a través del fortalecimiento de la empresa de hospedaje.

Bajo esta perspectiva, en Huehuetenango, los hoteles de tres y cuatro estrellas han tenido un crecimiento acelerado, lo cual ha generado fuentes de empleo y rentabilidad a propietarios favoreciendo así el desarrollo del departamento.

Por otra parte, debido a los cambios tecnológicos y al mundo globalizado actual, toda empresa debe ser competitiva y renovarse constantemente. El Diagnóstico Empresarial es una herramienta importante para identificar oportunidades, debilidades y amenazas, ya que facilita información, para diseñar estrategias que permitan mejorar los servicios que están a disposición del cliente.

El aumento de hoteles con fines lucrativos en la región, ha generado una mayor oferta y competitividad en ésta industria y para permanecer en el mercado, se requieren planes de acción que permitan atender las necesidades más inmediatas, serán más confiables, si surgen de un Diagnóstico empresarial.

Esta investigación está constituida por varios apartados; en el primero, se describe el contexto y la fundamentación teórica sobre el diagnóstico empresarial; en el siguiente se expone la problemática principal, los objetivos, variables, indicadores, así como los alcances y limitantes de la investigación. El tercer apartado hace referencia a la metodología aplicada, señalando como sujetos de estudio a los propietarios y/o gerentes de cada uno de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, inscritos en el Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT-, quienes a través de un cuestionario integraron la principal fuente de información. Posteriormente se presentan los hallazgos del trabajo de campo, por medio de la presentación de gráficas de barras y matrices, así como el análisis correspondiente de cada uno de los datos.

La quinta sección hace referencia a la discusión de los resultados para llegar a las conclusiones y recomendaciones que sustentan la propuesta final.

Finalmente en anexos, se expone una guía de estrategias de servicio al cliente y responsabilidad social empresarial, como herramientas de apoyo a la gestión de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

En este apartado se hace referencia a estudios realizados con anterioridad sobre micro, pequeñas y medianas empresas, -MIPYMES-, lo cual permitirá orientar al lector sobre la temática a tratar.

Inicialmente Barba (2013), en el artículo Diagnóstico empresarial, asegura que éste permite conocer, analizar y valorar todo aquello -interior y exterior- que puede afectar los intereses de una organización; asimismo indica que cualquier línea de actuación debe partir de un buen diagnóstico. Cualquiera que sea la actividad empresarial que se desarrolle, es inevitable encontrar dificultades; en muchos casos cuando este hecho ocurre, normalmente solo se ve el problema o el obstáculo pero no se buscan soluciones o alternativas válidas por la falta de un profundo diagnóstico empresarial, lo que limita a probar diferentes alternativas por imitación o simplemente espera un golpe de suerte, sin embargo este tipo de prueba no tiene fundamento ni criterio, por lo tanto no suele producir los resultados esperados.

En la organización, es frecuente realizar un diagnóstico empresarial, cuando los resultados no son los esperados, asociándolo a situaciones negativas e insostenibles que precisan respuestas inmediatas; sin embargo; se debe considerar que toda actividad empresarial depende de factores tanto internos como externos, los cuales son difíciles de controlar, ya que varían constantemente y obligan a evolucionar. En la actualidad todo fluye de tal manera que cambian las circunstancias, las personas, las ideas y las necesidades. Si las empresas desean permanecer en la senda del éxito, deben ser dinámicas y hacer uso de una herramienta técnica que provee grandes beneficios tal como el diagnóstico empresarial.

Codó (2013), en el artículo Modelo de Diagnóstico Empresarial, asegura que es una herramienta eficaz de análisis que se utiliza para identificar mejoras competitivas en la empresa. La estrategia de toda organización debe sostenerse en un marco estratégico claro y conciso, para ello, la dirección debe analizar cada una de las variables que

componen la excelencia empresarial. Así también indica, que un modelo de diagnóstico empresarial debe implementarse en todos los niveles de la empresa, pero adaptado a las características propias de la misma, ya que permite conocer la situación actual en relación a las variables de la eficiencia y eficacia organizacional e identificarlas vulnerabilidades. El Diagnóstico Empresarial contribuirá a que los factores claves de éxito estén representados en todos los niveles de la organización y marcará la dirección estratégica de la empresa.

Un modelo de diagnóstico empresarial, permite evaluar los resultados y los elementos que facilitan el alcance de los objetivos, y determina qué hacer y cómo realizar las actividades, para proveer información integral a la empresa. Esta herramienta puede ser de ayuda a sectores como el hotelero al identificar y conocer una serie de problemas para diseñar un plan de mejora en busca de la competitividad empresarial.

De igual manera Díaz (2013), en el artículo ¿Qué es un diagnóstico empresarial? Asegura que si se quiere determinar la situación actual de una empresa y cuáles son los principales obstáculos que le impiden crecer, el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más utilizadas y eficaces, ya que gracias al diagnóstico, se puede encontrar la raíz del problema y propone alternativas de solución, para que la corporación mantenga o recupere, el buen rumbo. A pesar de que en muchos casos, este tipo de diagnósticos quedan en manos de expertos, como consultorías o profesionales ajenos a la empresa a evaluar, lo cierto es que también existe un gran porcentaje de responsables de sus propios negocios que optan por tomar esta responsabilidad.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, los gerentes o propietarios de hoteles deben estar inmersos en la labor de identificar verdaderos problemas que aquejan a la empresa, lo cual conlleva a explorar, explicar y proponer alternativas metodológicas de solución que produzcan mayores beneficios en la medida que sean viables y se logren implementar correctamente.

Además Valda (2013), en el artículo Grandes Pymes, hace referencia a que si se accede al diccionario de la Real Academia Española, se encuentra que el término

diagnóstico procede de la palabra griega *-diagnosis-*, la cual traducida al castellano significa conocimiento. En relación al mundo empresarial, este término está relacionado con aquellas actividades que se realizan para poder conocer la situación de la empresa y sus principales impedimentos para alcanzar sus objetivos.

Existe una diversidad de diagnósticos empresariales, cada uno con distintos objetivos; dentro de ellos se puede mencionar aquellos que se centran en estudiar los procesos de producción y consumo, así también los relacionados a procesos de ventas, entre otros. Estos diagnósticos se realizan a través de metodologías específicas que permiten conocer los detalles importantes de la compañía, lo que la sitúa como una herramienta necesaria.

En ese mismo sentido, cualquiera que sea el enfoque elegido para el diagnóstico, es un instrumento que ofrece un panorama general de la empresa, detecta problemáticas presentes y posibles, de tal manera que se identifican las áreas que se deben trabajar para mejorar, tomando decisiones en el diseño planes y programas, para balancear los recursos y obtener un resultado adecuado.

De igual manera, Figueroa (2011) en el artículo Guía para el Diagnóstico Empresarial, asegura que constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad, a fin de conocer la situación actual de una organización, además permite clarificar las posibles problemáticas que impiden su crecimiento, sobrevivencia en el ámbito productivo y el nivel de desarrollo. Gracias al diagnóstico, la empresa estará en capacidad de identificar su nivel de competitividad actual dentro del sector, con el fin de emprender acciones estratégicas que garanticen su crecimiento y perdurabilidad.

En este orden de ideas, mediante el diagnóstico se puede identificar a tiempo las debilidades, amenazas problemas que pueda tener una organización, para diseñar estrategias que ayuden a solucionar los problemas detectados; así como aplicar programas apropiados de control que permitan tomar acciones correctivas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo anteriormente citado, a continuación se presentan estudios realizados sobre diagnósticos empresariales aplicados a MIPYMES, del sector comercial, industrial y de servicios, con la finalidad de conocer la dinámica, características y comportamiento de las mismas.

Bajo este contexto Aldana (2012), en el estudio descriptivo titulado Diagnóstico Empresarial de las MIPYMES dedicadas a la industria de muebles de madera en la cabecera municipal de El Estor departamento de Izabal, tuvo como objetivo dar a conocer los resultados del diagnóstico empresarial de las MIPYMES sujetos de estudio, a través de una encuesta. Concluyó que dentro de estas empresas existen factores que impiden el proceso productivo dentro de los cuales pueden mencionarse; la falta de instituciones financieras, inversión en maquinarias con tecnología de punta, falta de liquidez, insumos, prácticas inadecuadas en la producción así como la dificultad de no encontrar materia prima debido a la escasez de madera. De acuerdo a los resultados de la investigación consideró conveniente posicionarse en el mercado y cubrir las necesidades no satisfechas de los consumidores mediante acciones innovadoras que permitieran mejorar tanto la producción como la situación económica.

Al igual que en la industria de muebles, la hotelería también necesita que los propietarios trabajen con nuevas propuestas, creativas e innovadoras que les permitan tener ventajas competitivas e incorporarse exitosamente en el mercado.

En este orden de ideas Argueta (2012), en la investigación descriptiva Diagnóstico empresarial de las MIPYMES de piscicultura de Asunción Mita, Jutiapa fijó como objetivo determinar la manera en que se desempeñan dichas empresas. Para recopilar la información, mediante un censo utilizó un cuestionario y una guía de observación, a las diecisiete empresas sujetos de estudio. Concluyó que son autoempleos y microempresas administradas por los propietarios quienes no están preparados para afrontar el proceso de globalización por el tipo de tecnología e insumos que utilizan, además carecen de registros legales según la normativa del país; a nivel interno aplican una administración informal, carecen de estrategias en cuanto a marca y

comercialización. Recomendó a los propietarios de estas empresas que se informen a cerca de la globalización para comprender mejor las oportunidades y amenazas del sector y estar preparadas para competir. De igual manera se sugiere la implantación de una administración formal y utilización de etiquetas y marca en sus productos.

Es evidente entonces, la necesidad de realizar un diagnóstico empresarial en la industria hotelera, el cual, de forma integral, permite identificar las debilidades, comparar la situación actual y la situación deseada, pero sobre todo, tomar decisiones oportunas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de los hoteles.

De igual forma Arrieta (2012), en el trabajo de investigación descriptiva titulada Diagnóstico empresarial de las MIPYMES que se dedican a la producción de pan artesanal en Asunción Mita, Jutiapa; fijó como objetivo, dar a conocer los resultados del estudio. Por medio de un censo y un cuestionario estableció que las veinticuatro empresas sujetos de estudio, se ven afectadas por el desconocimiento y la falta de caracterización, así mismo que los empresarios no hacen uso de estrategias visionarias para producir, por lo cual los productos no cuentan con atributos que sean utilizados como un valor agregado, lo que ha tenido como consecuencia un estancamiento. Recomienda llevar a cabo un proceso administrativo propio para cada empresa, desarrollar estrategias de marca y empaque adecuado, publicidad para dar a conocer los productos e implementación de canales de distribución.

También considera necesario que los empresarios aprovechen al máximo la ubicación e instalaciones, adquisición de nueva tecnología -de acuerdo a sus condiciones económicas-; establecer costos de lo que producen y finalmente que contribuyan con la conservación del ambiente, adoptando una actitud responsable en torno al impacto de las operaciones que realizan.

Al igual que las panificadoras, mediante un diagnóstico empresarial la industria hotelera puede detectar las áreas en las que se puede mejorar o requiere modificaciones, mediante estrategias efectivas que permitan el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de éste tipo de empresas

También Mack (2012), en la investigación Diagnóstico empresarial de las MIPYMES de la industria de restaurantes en el municipio de Jutiapa, tuvo como objetivo determinar la situación actual de este tipo de empresas por medio de un diagnóstico empresarial. Estableció en el estudio descriptivo, a través de un censo, a diecisiete empresas de este sector y para la recopilación de la información utilizó una entrevista estructurada dirigida a los propietarios o administradores estas empresas. Concluyó que son dirigidas por sus propietarios por medio de una administración empírica lo cual provoca inconvenientes en cuanto a la demora en la prestación del servicio y los pedidos; su capacidad instalada no es coherente a los servicios que ofrece, no cuenta con un espacio propio para parqueo, el personal es insuficiente así como el capital para ampliar su infraestructura. Por todo lo anterior expuesto, recomendó que se fortalezcan en el conocimiento de las oportunidades y herramientas que la globalización pone a su disposición tales como el acceso a adquirir tecnología que les permita mejorar sus procesos productivos y servicios prestados.

Desde el punto de vista organizacional, el diagnóstico constituye una herramienta de la dirección que ayuda a comprender la problemática del negocio y las correspondientes acciones preventivas y correctivas. A través de la aplicación de instrumentos de medición, los hoteles estarán en capacidad de identificar su nivel de competitividad actual dentro del sector, con el fin de emprender acciones estratégicas que garanticen su crecimiento y perdurabilidad.

Kaplan(2011),En el artículo Diagnóstico Organizacional aplicado a una sociedad de productores agrícolas, expresa que ante los constantes cambios que se dan en el ámbito tanto nacional como internacional derivado de hechos sociales, económicos, políticos, comerciales y tecnológicos; es necesario que las empresas, en su afán por permanecer a la vanguardia, adopten el diagnostico organizacional como parte de su cultura de mejora continua, ya que es un insumo de retroalimentación para la toma de decisiones, útil para determinar de manera puntual la situación actual de las diferentes áreas de la empresa, identifica las oportunidades y potencialidades de la organización.

En efecto, el diagnóstico constituye la fuente directa de información, que permite tomar decisiones acerca de las estrategias correctivas a implementar, constituye el punto de partida y los cimientos sobre los cuales se asienta todo proceso de planificación para las empresas. Es una excelente alternativa para identificar, problemas administrativos y de servicios turísticos que afecta la rentabilidad de la industria hotelera, brindando las propuestas adecuadas, con la finalidad de ofrecer servicios de calidad y cumplir con las metas organizacionales.

De esta cuenta Quiroa (2011), en la tesis titulada Diagnóstico empresarial de las imprentas ubicadas en el municipio de Cobán, Alta Verapaz; a través de un estudio descriptivo tuvo a bien determinar la situación empresarial a través de la aplicación de un diagnóstico. Los sujetos de estudio fueron las imprentas autorizadas en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-. Concluyó que se clasifican dentro las micro y medianas empresas; en las que la mayoría presentan características de una administración informal con una deficiente implementación de sistemas de mercadeo, publicidad y ventas, basados en la baja capacidad de atención y servicio al cliente que presenta su personal, lo cual se ha debido a una falta de liderazgo administrativo, considerando la falta de decisiones importantes y oportunas por parte de los propietarios y/o administradores; de tal manera, recomendó iniciar una nueva etapa de gestión empresarial implementando acciones específicas y técnicas con el objeto de superar los principales problemas mediante estrategias, políticas, planes, programas y procedimientos con un enfoque orientador.

Es importante señalar que con frecuencia las empresas se han visto obligadas a aplicar herramientas administrativas en base a la experiencia y práctica cotidiana, sin embargo no es suficiente, deben implementar mecanismos para ser competitivos, mantener una buena relación con los clientes, a través de estrategias, políticas y planes que proporcionen una mejora continua.

Ruano (2011), en el estudio descriptivo titulado Diagnóstico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de restaurantes del municipio de Jalpatagua,

Jutiapa, tuvo como objetivo dar a conocer los resultados del diagnóstico empresarial administrado a este tipo de empresas, para ello realizó un censo aplicando un cuestionario y una guía de observación dirigida a los once restaurantes sujetos de estudio. Dedujo que dichas empresas afrontan retos tales como: el tiempo para atender pedidos, limitada variedad en el menú, las instalaciones físicas no son las adecuadas para impulsar o motivar la preferencia de clientes, limpieza y orden del lugar específicamente en sanitarios, entre otros aspectos que afectan negativamente; se considera como causa principal el desconocimiento de los propietarios y empleados del contexto en el que se desarrolla la empresa, el cual hace referencia a la globalización, competitividad, un marco normativo legal, así también no se tiene conocimiento del entorno interno que incluye aspectos fiscales y tributarios, administrativos, de mercado, técnico operativo, financiero, responsabilidad social empresarial y oportunidades de mejora.

Con referencia a lo anterior, también resalta la importancia de realizar un diagnóstico empresarial en el sector hotelero, para estudiar cuidadosamente los factores internos de las diferentes áreas funcionales de la empresa: mercadeo, finanzas, compras, abastecimientos, informática y administración general. Así como los externos que son: la competencia, los consumidores, los sistemas social, económico y político, las regulaciones gubernamentales, los mercados existentes tanto nacionales como internacionales y otras variables.

Reyes (2010), en la investigación descriptiva denominada Diagnóstico empresarial de las MIPYMES en las clínicas dentales de la cabecera departamental de Huehuetenango tuvo a bien determinar cómo se encuentran éstas empresas de acuerdo a la aplicación de un diagnóstico empresarial. A través de un censo estableció veinticuatro clínicas dentales, a quienes a través de una cuestionario concluyó que en ellas no existe un proceso administrativo científico que las dirija y esto implica riesgos para los directivos al no tener la capacidad de fijar objetivos, delegar funciones y tomar decisiones frente a los cambios constantes de la globalización, competencia y políticas económicas del país.

Por ello recomendó la aplicación de un efectivo proceso administrativo innovador en diversas áreas, tomando en cuenta el uso correcto de la mercadotecnia, servicio al cliente y comercialización, con el fin de mejorar, optimizar, corregir y perfeccionar los procesos y actividades en las mismas.

Las empresas, no importando la actividad, a la que se dedican, pueden realizar un análisis de las diferentes áreas funcionales de las mismas, a través de un diagnóstico empresarial, con la finalidad de establecer cuáles son las situaciones que requieren mayor atención por los propietario y/o gerentes, pero sobre todo qué mecanismos pueden implementarse para mejorar el escenario actual de la empresa.

Al igual que las MIPYMES dedicadas a otras actividades, el sector hotelero también presenta características que deben ser analizadas a través de un diagnóstico empresarial, con la finalidad de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En este orden de ideas la Asociación de Investigación y Estudios Sociales –ASIES- en el informe Situación del Sector Turismo, Guatemala, 2013-2014, presenta un diagnóstico del sector, cuya contribución en el desarrollo del país es importante. Establece que los hoteles son, principalmente, micro y pequeñas empresas de propiedad familiar, generadoras de empleo directo e indirecto. Además a nivel nacional los hoteles alojan principalmente a guatemaltecos -77%- de turismo interno-.

En el año 2013 fueron contratadas 12,498 personas de manera fija en el sector hotelero y 2,062 de manera temporal. Considerando que la productividad de los trabajadores hoteleros permanezca igual, al mejorar el ingreso de turistas se podría duplicar el número de empleados fijos en este sector. Esto se traduce en, al menos, 25,000 plazas nuevas.

Menciona que las MIPYMES generalmente adolecen de bajos niveles de productividad y capacidad para competir en los mercados, en relación a las grandes empresas. Dados los costos que implica el cumplimiento de estándares, la tecnología e

información de mercados, se vuelven menos productivas individualmente pues no alcanzan la suficiente escala para obtener mejores condiciones, lo que incide también en la obtención de financiamiento o insumos a precios competitivos.

También Juárez (2012), en el artículo, Diagnóstico empresarial turístico, manifiesta que éste constituye una técnica que abarca toda la empresa y su entorno, por lo que al aplicarlo a la micro, pequeña y mediana empresa –MIPYMES- turística logra que ésta tenga una proyección a futuro y desarrolle su capacidad competitiva.

La aplicación de un procedimiento para el diagnóstico estratégico de la micro, pequeña y mediana empresa turística, elaborado por especialistas del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas, y aplicado en MIPYMES turísticas de las provincias de Villa Clara en Cuba, Pastaza en Ecuador y el Estado de Jalisco en México, durante los años 2004, 2005 y 2006 permitió determinar las necesidades existentes en dichas empresas y la puesta en práctica de medidas para aprovechar los puntos fuertes y disminuir las debilidades, mejorando así su gestión empresarial.

En relación al artículo anterior, se puede asegurar que a través de un diagnóstico empresarial, es posible determinar las necesidades existentes dentro de la industria turística, entre la cual se encuentran los hoteles, ya que identifica los puntos fuertes y débiles. Puede analizar la demanda y oferta de los servicios, adecuación de la misión y objetivos, la estructura organizacional así como políticas y procedimientos en la comunicación y toma de decisiones, entre otros.

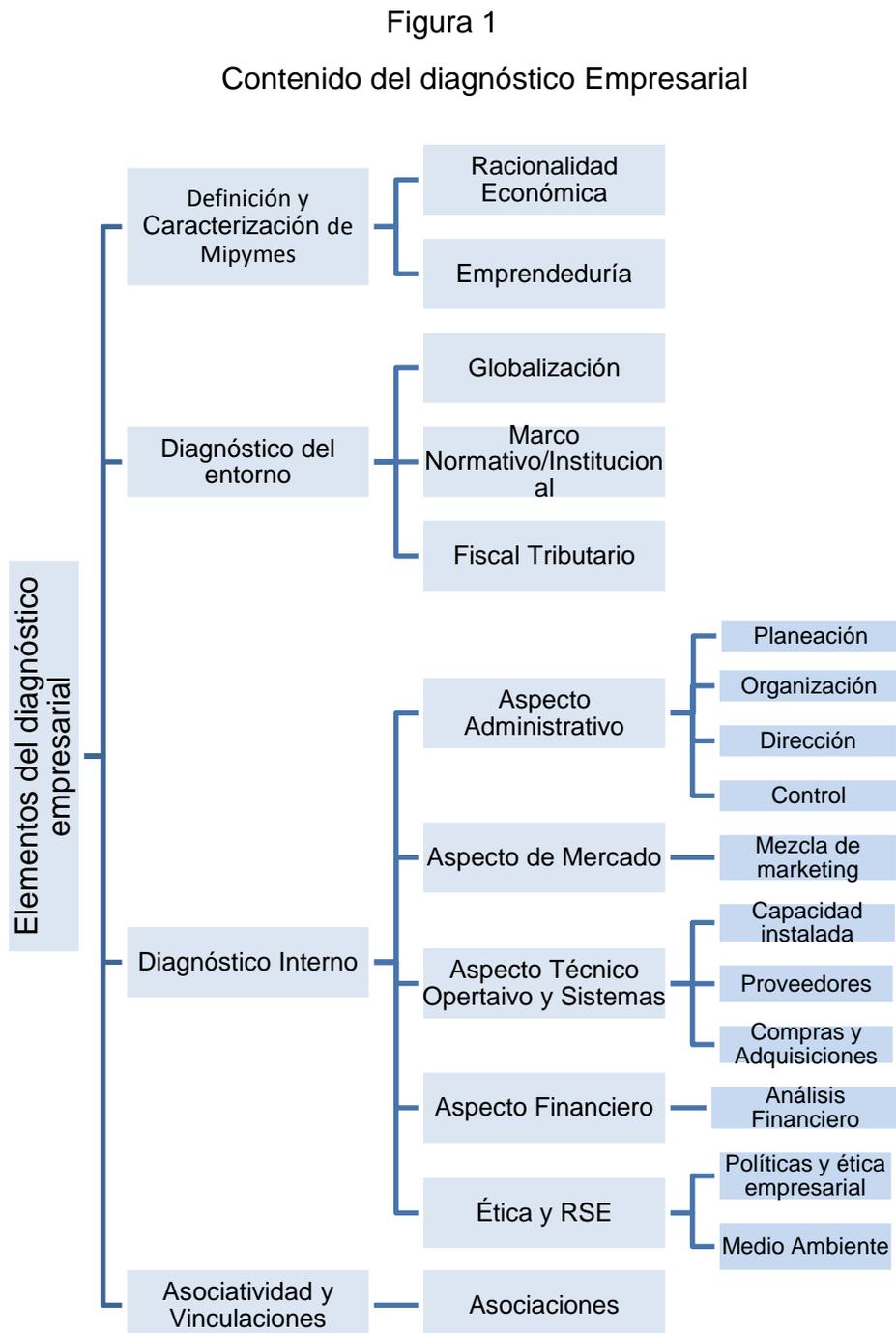
De los anteriores planteamientos se deduce que la industria turística, de la cual forma parte el sector hotelero, es una de las principales fuentes de desarrollo y crecimiento económico y social, de un país, sin embargo, en Guatemala, aún no cuentan con herramientas y técnicas necesarias para hacerlos competitivos en el mercado turístico internacional.

Finalmente el diagnóstico empresarial constituye una descripción de la situación actual de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, objetivos y actividades así como del estado de sus recursos y funcionamiento. Se desarrolla con el fin de determinar el

estado actual de la gestión comercial, para ello es conveniente estudiar las propuestas metodológicas de diferentes autores para identificar sus coincidencias y diferencias y precisar la metodología apropiada y la mejor forma de aplicarlo según el caso particular que se trata.

## 1.2. Marco teórico

A continuación se presentan definiciones, conceptos, elementos y factores que son útiles para fundamentar teóricamente la presente investigación.



Fuente: Elaboración propia, basada en Gutiérrez y Villanueva, (2006)

### 1.2.1 Diagnóstico empresarial

El diagnóstico se emplea dentro del ámbito empresarial como una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender tanto el pasado como el presente. Es importante tomar en cuenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventiva y estratégico, trata de identificar las causas de los problemas que surgen en las organizaciones para definir las medidas que mejoren su situación.

Bajo esta perspectiva Ruiz (2006), plantea que el diagnóstico empresarial, es un proceso de conocimiento de la naturaleza, cualidades, características, manifestaciones, relaciones, explicaciones, magnitudes, o un fenómeno de interés, para expresar un juicio fundamentado respecto de la situación encontrada frente a la situación ideal y orientar la investigación correspondiente. Así también permite reunir la información requerida para describir o analizar una situación a través de un juicio o apreciación y dar a conocer cómo es y cómo debe de ser la situación del sujeto de estudio, por medio de lineamientos especiales de acción.

Para Fischer y Espejo (2012), el diagnóstico de la empresa o análisis de la situación, consiste en estudiar cuidadosamente los factores internos y externos de una compañía.

También como lo expresa Fierro (2009), puede ser aplicado en las empresas de producción, servicios y/o comercio, para identificar las problemáticas existentes diseñar un plan de acción que oriente el devenir de la organización.

De los anteriores planteamientos se deduce que el diagnóstico empresarial constituye una valiosa herramienta, que puede ser aplicada a la industria hotelera, ya que es un proceso de análisis que permite el cambio en una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección y evaluación, también permite determinar las fortalezas y debilidades de una empresa en su ámbito financiero y operativo, identificando las causas y efectos que generan sus limitaciones, para estar en posibilidades de realizar las acciones necesarias para su solución.

### 1.2.2. Definición y Caracterización de MIPYMES

La palabra MIPYMES, está formada por las primeras letras de los conceptos micros, pequeñas y medianas empresas. Según Regalado (2007), son actores importantes dentro del desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y por su peso en el Producto Interno Bruto –PIB-.

Además Ferraro y Stumpo (2010), mencionan que constituyen un eje importante de desarrollo para las economías latinoamericanas y en países como los centroamericanos el mayor porcentaje, de éstas unidades económicas, está orientado al mercado local, principalmente a actividades comerciales y en segundo lugar industriales.

Bajo esta perspectiva se puede definir MIPYMES al conjunto de pequeñas unidades económicas, pertenecientes a personas que las explotan por cuenta propia, de forma individual o familiar, las cuales se identifican según el número de empleados y utilidades, entre otros.

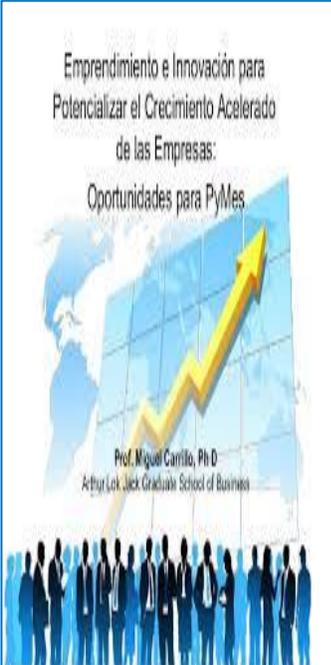
Cabe mencionar que la conceptualización y clasificación de las MIPYMES es un punto de constante discusión a nivel nacional, pues resulta difícil y complejo, dada la diversidad y heterogeneidad de las empresas que componen el sector. El criterio de clasificación más común utilizado en países desarrollados y en desarrollo, ha sido el número de trabajadores que emplean las MIPYMES.

En Guatemala existen varias definiciones. En el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, -MINECO- categoriza las MIPYMES utilizando el número de empleados, el Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE- por su parte también utiliza el criterio de número de empleados, pero con diferentes dimensiones para cada segmento; la Cámara de la Industria –CIG- utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo -que sigue un criterio de cantidad de empleados-, y la otra para clasificar las empresas industriales -basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales-.

Para fines de este estudio, se toma la definición establecida por el MINECO, de la siguiente forma:

Figura 2

### Clasificación de MIPYMES

	<p style="text-align: center;"><b>Microempresa</b></p> <p>Es toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Pequeña empresa</b></p> <p>Es la unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y entre once y un máximo de veinticinco trabajadores.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Mediana empresa</b></p> <p>Es toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y entre veintiseis un máximo de sesenta trabajadores.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía

#### a. Racionalidad económica

Consiste en seleccionar entre diferentes alternativas la que garantice el máximo beneficio para la empresa. Forma parte de la base de la teoría económica aunado al funcionamiento lógico de una organización, en la cual el empresario tiene como objetivo maximizar las utilidades mediante el mejor uso de factores y recursos productivos, según Gómez-Pomar (2008).

La racionalidad es la forma de optimizar la toma de decisiones maximizando los resultados, por ello, los micros, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES- juegan un papel importante en el crecimiento económico de una región y son, en gran medida, responsables del desarrollo y divulgación de la innovación. En Guatemala estas

empresas permiten generar empleo, elevar el nivel de ingresos y reducir la pobreza, según lo señala Piedra Santa (2011).

Según Krugman, (2007), La racionalidad económica debe darse en toda actividad, cualesquiera que sean sus características, bien sea de la administración pública de una empresa industrial, comercial, etc. de manera que se produzcan las menores pérdidas posibles.

A través de la racionalidad económica, la persona elige un oficio de utilidades entre un conjunto de funciones disponibles en su mente y, posteriormente, ordena en términos de sus preferencias, las posibles alternativas, siguiendo un proceso de selección. De esta manera el individuo tiene como objetivo aumentar las utilidades mediante, el manejo eficiente de los componentes y recursos.

#### b. Emprendeduría

Urbano y Toledano (2008), definen el emprendimiento como una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada y suscrita con la búsqueda de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora, realización y renovación del valor en el sentido más amplio del término, en el valor económico y social, para sus propietarios como también para todos los grupos de interés vinculados a ella -empleados, clientes, proveedores, entre otros-.

Un emprendedor según Koontz y Weihrich (2008), es aquella persona que tiene la capacidad de ver una oportunidad para obtener el capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos para estructurar exitosamente una operación y estar dispuesto a correr el riesgo del éxito o fracaso.

También Koontz, Weihrich y Cannice (2013), mencionan que la persona emprendedora fija su atención en la innovación y la creatividad, transformando un sueño o idea en un negocio.

Además Robbins, et al., (2009), menciona que el emprendedor, es en esencia, una persona que tiene la capacidad de idear y realizar cosas nuevas.

Las personas realizan o emprenden actividades económicas en función de una multiplicidad de intereses, pero básicamente pueden agruparse en dos tipos:

Primero, la satisfacción del consumo familiar y personal, o la producción familiar; y la acumulación o la reinversión de capital.

Segundo, denominados emprendedores o empresarios–tradicionales-: personas que, a partir de cierto nivel de acumulación de capital previo –propio o ajeno–, invierten, bajo riesgo propio en la constitución de algún negocio.

Una persona emprendedora es aquella que tiene la capacidad de identificar oportunidades y tomar la decisión de iniciar un negocio que responda a necesidades personales, asumir riesgos de inversión y administración.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2010), definen el espíritu emprendedor como el proceso por el que un individuo o grupo de individuos, mediante esfuerzos organizados, arriesgan tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación, cualesquiera que sean los recursos que estén a su disposición.

De esta cuenta, el carácter emprendedor implica un proceso continuo y único que combina tanto los factores internos del individuo -personalidad, valores, objetivos, entre otros.-, como los factores externos -sociedad, el gobierno, la economía, etc.-, ésta integración ayuda a algunas personas específicas, a visualizar oportunidades que le ofrece el mercado y que tiene la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos, a fin de ir al encuentro de nuevas ideas. Es capaz de retomar un proyecto que es rechazado. Sabe interpretar las características reales del entorno, tiene la capacidad de luchar ante cualquier inconveniente que pase en su estrategia y no le teme al fracaso.

### 1.2.3. Diagnóstico del entorno

El diagnóstico del entorno se refiere a aquellos elementos externos que influyen en la empresa. Y está conformado por los siguientes componentes:

#### a. Globalización

Longenecker y Moore (2010), argumentan que la expansión de los negocios internacionales estimula por preferencias convergentes en los mercados, la eliminación de las barreras comerciales y la integración de economías nacionales.

La caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales son las principales fuerzas que están modelando un nuevo orden mundial.

En el mismo sentido Stiglitz (2006), indica que la globalización es un proceso de crecimiento mundial de capital financiero, industrial, comercial, y de recursos humanos y políticos, en cualquier tipo de actividad intercambiable entre países. Surge como consecuencia del ingreso cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos políticos culturales. Los ámbitos en los que mejor se refleja la globalización son la economía y la innovación.

De manera similar, Cantú (2006), hace referencia a que la globalización de los mercados ha propiciado que todos los países enfrenten el reto de incrementar su competitividad. A este desafío se le responde con productos y servicios de calidad, que se obtienen mediante la puesta en marcha de sistemas de calidad, sumados a sus correspondientes técnicas y procedimientos. Ello requiere de un cambio de modelo que se fundamente en un cambio cultural a nivel organizacional e individual.

Significa entonces que la globalización, puede darse en la industria hotelera, en donde se eleva la calidad de los productos y servicios, se descubren e implementan mejoras en tecnología, que ayudan a la producción y a la rapidez de las transacciones

económicas, a la vez ofrece mayor accesibilidad a servicios, que antes no se podía obtener.

b. Marco normativo/ institucional

Las principales leyes que regulan las operaciones de los hoteles de Tres y Cuatro estrellas en el país son las siguientes: Código de Comercio, Código Tributario, IGSS, Código de Trabajo, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo y Código de Salud.

A continuación se describen los lineamientos y normativas propias para hoteles, según la legislación del país.

**Cuadro 1**  
**Marco legal de la actividad hotelera**

Autorización	Normativa legal	Aplicación
Registro Mercantil	Según el Código de comercio de Guatemala, en el artículo 334, se establece que es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil Jurisdiccional de los comerciantes individuales que tengan un capital de Q2000.00 o más.	Inscripción de los comerciantes individuales, auxiliares de comercio, o empresas mercantiles, dentro de un mes de haberse constituido como tal, con ello se obtiene la patente de comercio y autorización para la explotación comercial de la inversión.
Inscripción a La Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–.	Según el artículo 120 del Código Tributario de Guatemala.	Todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria, antes de iniciar actividades afectas. Se debe facilitar toda la información que la SAT requiera para su inscripción.
Inscripción al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. –IGSS–.	Según el artículo 100 de la constitución política de Guatemala. “El Estado garantiza el derecho de la seguridad social para el beneficio de los habitantes de la Nación”.	Empresas ubicadas en la República de Guatemala, al emplear los servicios de 5 trabajadores el patrono está obligado a inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social; debiendo descontar 4.83% del salario vigente para la cuota laboral y el 10.67% de la cuota patronal, estos cálculos se llevan a cabo de acuerdo a la planilla de salario posteriores a la inscripción.
Registro y Autorización de Establecimientos de Hospedaje ante el INGUAT	Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 Palacio Nacional Guatemala, 29 de diciembre de 1983.	Autorizar de acuerdo con la clasificación por categorías previamente establecida por el INGUAT, las tarifas máximas de los hoteles, moteles y pensiones.
Código de trabajo	Según el artículo 14 del Código de trabajo.  Artículo 61 del código de trabajo	Se prohíbe la discriminación por motivo de raza, religión, credos políticos y situación económica en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio que funcionen para el uso o beneficio de los trabajadores.  Informar a la dependencia administrativa del Ministerio de Trabajo y Previsión social la dirección respectiva de la empresa

Fuente: Elaboración propia basado en Código de Comercio, Código Tributario, Constitución Política de la República de Guatemala, Ley del INGUAT, Código de trabajo.

c. Fiscal Tributario

De igual manera las obligaciones tributarias que deben cumplir los comerciantes individuales y las sociedades mercantiles son: Impuesto sobre la Renta –ISR-, Impuesto al Valor Agregado –IVA- y el Impuesto de Solidaridad –ISO-. En el siguiente cuadro se presentan las obligaciones tributarias a que están sujetos los hoteles según la legislación vigente.

Cuadro 2  
Obligaciones tributarias

SIGLAS	NOMBRE	APLICACIÓN
IVA	Impuesto Al Valor Agregado Decreto 27-92	Es generado por la venta o permuta de bienes inmuebles, prestación de servicios, importaciones, arrendamientos de bienes o inmuebles, adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pagos. La tarifa es el 12% sobre la base imponible, y este monto siempre debe incluirse en el precio de venta de los servicios que se presten.
ISR	Impuesto Sobre La Renta Decreto 26-92	Es el que grava los ingresos, que se originan por la inversión de capital, trabajo o de la combinación de ambos en el territorio nacional. El régimen de pagos trimestrales del ISR cuya tasa aplicada es de 31%, es considerado de régimen optativo de pago del impuesto sobre la renta.  Retención Del 5%: Esta forma de pago del impuesto sustituye a la de los pagos trimestrales mencionados anteriormente. En esta opción las retenciones tendrán carácter de pago definitivo o bien pueden acreditarse al pago del impuesto en la liquidación definitiva anual.
ISO	Ley De Impuesto De Solidaridad Decreto 73-2008	Esta ley fue publicada en el Diario Oficial el 22 de diciembre de 2008 y entró en vigencia el 1 de enero de 2009. Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

Fuente: Elaboración propia basado en Leyes tributarias.

El análisis externo, es parte del estudio del entorno de las empresas, para identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir de forma positiva o negativa. La industria hotelera, no es ajena a estos elementos. Comprende el análisis del entorno general y se consideran factores: político-legales entre otros, que pueden tener incidencia en el crecimiento y desarrollo de la organización.

#### 1.2.4 Diagnóstico interno

En el diagnóstico interno se definen con exactitud las principales fortalezas y debilidades de la gestión que realiza la empresa, a partir del análisis de los procesos que se desarrollan a nivel interno, comprende: aspectos administrativos, mercadológicos, técnicos operativos, financieros y de responsabilidad social empresarial.

##### a. Aspectos administrativos

###### ❖ Planeación

Para Koontz y Weihrich (2008), la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Así también Robbins y Coulter (2010), indican que la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación marca una dirección, reduce la incertidumbre, las redundancias y establece los criterios para controlar.

De esta cuenta se puede concluir que la planeación es una función básica de la gestión empresarial que pretende reducir la incertidumbre en un mundo competitivo y cambiante, al anticipar los cambios y considerar los impactos de éstos en el logro de los objetivos de las empresas.

En la siguiente ilustración se describe el tipo de planeación que puede existir dentro de una empresa.

**Figura 3**  
Tipos de planeación



Fuente: Elaboración propia basado en Robbins y Coulter (2010)

La forma como se ejecuta la planeación, dentro de una empresa, puede clasificarse, como formal e informal de acuerdo a la seriedad de la misma.

Generalmente la planeación está asociada con la elaboración de planes, los cuales responden a las necesidades de la empresa, como las que se deben dar, dentro de la industria hotelera, ya que accede que la organización, sea parte importante en la formación de su futuro, y le permite emprender actividades y participar de ellas para controlar su destino. Puede lograr que las empresas tengan mejores estrategias, usando un enfoque ordenado, fijar un curso concreto de acción y establecer principios

que permitirá orientar los objetivos, metas, políticas, procedimientos y programas; para ejercer la acción planeada, ya que esto propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo el riesgo y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

En la siguiente representación se describen los tipos de planes que integran la planeación.

**Figura 4**

Tipos de planes

 <p>Visión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen futura de la empresa</li> </ul>
<p>Misión</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El propósito básico, la función o las tareas de una empresa o dependencia, o cualquier parte de ellas.</li> </ul>
 <p>Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los fines hacia los que la actividad se dirige.</li> </ul>
<p>Estrategias</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción.</li> </ul>
 <p>Políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.</li> </ul>
<p>Procedimientos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.</li> </ul>
 <p>Programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir.</li> </ul>
<p>Presupuestos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de resultados esperados expresado en términos numéricos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basado en Koontz, Weihrich y Cannice (2008)

De acuerdo a la figura anterior la planeación, a través de los diferentes tipos de planes, proporciona las directrices para la efectiva toma de decisiones, suministra una visión del futuro de las empresas, como la industria hotelera, y determina los objetivos y los curso de acción. En la misma, se establecen criterios para poder realizar las funciones y operaciones, beneficiando tanto a propietarios como a personas involucradas directamente en el proceso, obteniendo un panorama general de las actividades que se deben de ejecutar y concluir con resultados satisfactorios.

#### ❖ Organización

De acuerdo a Fernández (2006), la organización es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes de un grupo de personas.

De manera similar Koontz, Weihrich y Cannice (2008), indican que es el establecimiento de una estructura intencional de roles, para que las personas se desempeñen en una empresa. La importancia de organizar radica en que ésta requiere determinar el trabajo que se hará a fin de alcanzar las metas.

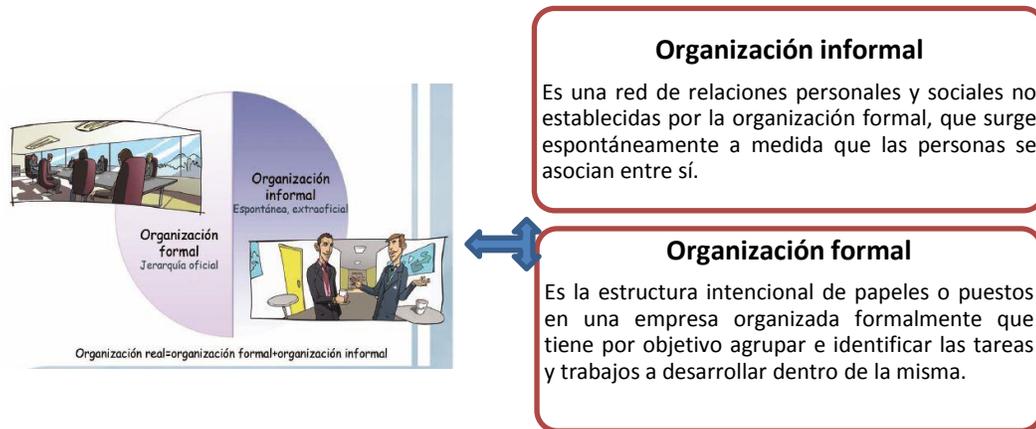
El propósito de la organización es ayudar a hacer de la meta algo significativa y contribuir a la efectividad organizacional.

- Tipos de organización

La forma en que se realiza esta función, define el grado de formalidad de la misma.

En la siguiente figura se definen los tipos de organización existentes.

**Figura 5**  
Tipos de organización



Fuente: Elaboración propia basado en Robbins y Coulter (2010)

La organización es una función importante de la administración, es una herramienta que se utiliza en las empresas, para armonizar recursos, y definir la distribución sobre: quién, qué, dónde, cuándo y cómo se realizaran las tareas y actividades que se deben ejecutar dentro la organización, para tomar decisiones y determinar el volumen del trabajo, para las personas que participan el ella directa e indirectamente.

#### ❖ Dirección

Koontz, Weihrich y Cannice (2013), indican que dirección es un proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas grupales y organizacionales.

Respecto a lo importante de este tema, Reyes (2007), indica que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, que participan directa o indirectamente de la empresa, para llevar a cabo lo pactado en la planeación.

La eficiente dirección de las empresas, como la industria hotelera, dependen de las habilidades que tengan los administradores de la organización, en cuanto a eficaz y

eficiente, utilización de los recursos, brinda herramientas, para la toma de decisiones en cuanto a: comunicación motivación y liderazgo que se ejerce dentro de la empresa.

- Importancia de la dirección

La dirección está orientada a la optimización de sus áreas funcionales, obteniendo un funcionamiento del sistema lo suficientemente satisfactorio a un mínimo coste. En este contexto, marketing, logística, calidad, cliente, etc...Forman parte de esta nueva cultura de empresa.

La labor de la Dirección debe desarrollarse bajo un modelo de calidad total, en un proceso de mejora continua, orientado a la satisfacción del cliente. A este respecto, el cliente ya no es un objetivo de las campañas publicitarias y de marketing, sino que constituye una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio. Este aspecto puede ser considerado dentro de la industria hotelera.

- ❖ Control

Koontz, Weihrich y Cannice (2013), lo definen como el proceso de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos sean conforme a los planes.

Resulta oportuno comentar que si no se toma en cuenta la importancia de establecer un adecuado control interno en la organización, importantes desfalcos y fraudes se producen día a día por la falta de inspección. El Control Interno es la base donde descansan gran parte de las actividades y operaciones, porque es una herramienta de eficiencia, además no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene un nivel de alta dignidad humana, en las relaciones de jefe- colaborador.

- Importancia del control

Robbins y Coulter (2010), indican que facilita el logro de los objetivos y motiva a los empleados por medio de un liderazgo eficaz. Sin inspección, no existe la seguridad de que las actividades se realicen según lo planeado, ni los objetivos que los gerentes desean, sin embargo se estén logrando, por lo tanto, el control es el vínculo final en las funciones de la gerencia.

El control es una etapa importante de la administración, pues si bien una empresa cuenta con planes, no se podrá verificar cual es la situación real si no existe un mecanismo que informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos y se establezcan las posibles desviaciones y soluciones más factibles.

A continuación en la imagen se describen los tipos de control que existen y que se pueden tomar en cuenta dentro de las empresas como la industria hotelera.

**Figura 6**  
Tipos de control



Fuente: Elaboración propia basado en Robbins y Coulter (2007)

#### b. Aspectos de mercadeo

Para Amaru (2008), Mercadeo es un proceso mediante el cual se realiza la identificación metódica y científica, de las oportunidades de satisfacción de necesidades

y del volumen -cantidad- en que la empresa podría satisfacerlas a diferentes segmentos de mercado, el diseño de la mezcla de mercadeo para lograrlo, realizado en función de la situación y tendencias del macro y microambiente de la demanda potencial de la Empresa.

❖ Mezcla de marketing

Es el conjunto singular de decisiones de cada empresa con respecto a las cuatro P<sup>s</sup>: Precio, Producto, Plaza y Promoción. El objetivo de las decisiones sobre esos parámetros es concentrar los esfuerzos en el mercado meta a fin de crear valor y recibir una respuesta positiva de los clientes potenciales.

En la siguiente ilustración se describen algunos aspectos de las cuatro P<sup>s</sup>.



Fuente: Elaboración propia basada en Amaru (2008)

El uso del marketing beneficia a la empresa, puesto que una estrategia de promoción adecuada contribuye a que se alcancen los niveles de venta o prestación de servicios que se fijan y tener como resultado una mejor situación financiera.

c. Técnico operativo y sistemas

❖ Capacidad instalada

Alcazar (2006), establece que la capacidad instalada, se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa, en base a los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a una máquina, equipo e instalación física.

La determinación de la capacidad instalada de la empresa, permitirá establecer tiempos de respuesta –entrega- al mercado y además conocer la posibilidad de expansión o requerimiento de inversión a largo plazo. La capacidad instalada debe ser acorde al mercado -potencial y planes de venta-, así como a los recursos limitantes de la empresa -mano de obra, disponibilidad de materia prima etc.-

❖ Proveedores

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), definen a los proveedores externos como empresas o particulares que proporcionan los recursos, servicios, productos y materiales para cubrir las necesidades de corto y largo plazo de la empresa.

❖ Compras y Adquisiciones

En las compras y adquisiciones Cantú (2006), señala que la organización debe asegurarse de que el producto cumpla con los requisitos de la organización

- Procedimiento en la adquisición de materiales

Este procedimiento se realiza para asegurar que la empresa cuente con los materiales necesarios.

A continuación se detalla en la siguiente figura el proceso que permite adquirir los insumos en una empresa:

**Figura 8**

Procedimiento de adquisición de materiales



Fuente: Elaboración Propia basada en Perdomo (2009)

Los aspectos técnicos y operativos de la empresa, son importantes para ofrecer productos y/o servicios de calidad, por ello en la industria hotelera, los proveedores proporcionan y suministran insumos, los cuales constituyen recursos y materiales como: materias primas –frutas, verduras, carnes, jabón, desinfectante, ambientales, entre otros- equipos, herramientas, luz, agua, gas, etc.

Otro recurso elemental del proceso es el humano, constituido por los colaboradores que ofrecen sus servicios al hotel a cambio de una remuneración o salario. Finalmente el recurso financiero es el dinero que requiere la empresa para poder operar.

#### d. Aspecto financiero

##### ❖ Análisis financiero

Guajardo (2006), indica que al igual que las partidas de efectivo e inversiones temporales, las cuentas por cobrar también están en estrecha relación con el análisis financiero de la liquidez y con las razones circulantes y prueba del ácido, así también, existen razones financieras específicas de las cuentas por cobrar, días de venta pendientes de cobro y rotación de cuentas por cobrar.

De acuerdo a Arens y Randal (2007), el análisis financiero general, es efectivo para identificar posibles áreas problemáticas que necesiten apoyo, para desarrollar este análisis se puede hacer uso de las razones financieras generales, durante la planeación y revisión de los estados financieros. Estas son útiles para entender eventos recientes y el estatus financiero del negocio.

Sobre la base de las condiciones anteriores se puede establecer que: la importancia y el efecto que tiene para un empresario, realizar no solo una buena administración del negocio sino también aplicar alguna técnica o herramienta para realizar el análisis de la empresa y tomar decisiones en base al panorama financiero. Lo cual permitirá determinar las mejores estrategias para mantenerse y penetrar en el mercado competitivo de la industria hotelera.

#### e. Ética y Responsabilidad social empresarial

##### ❖ Políticas y ética empresarial

La responsabilidad empresarial según lo establece Koontz y Weihrich (2008), es la capacidad que posee una empresa para establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica

para ella misma y la sociedad, por lo que las empresas deben ir más allá de la búsqueda de utilidades y beneficios individuales.

De manera similar, Chiavenato (2009), señala que el balance social pone en evidencia la responsabilidad social de la organización, lo cual no solo significa que la organización y sus miembros actúen de forma socialmente responsable sino que sobre todo, se refiere al compromiso de la organización con la sociedad, y de forma más intensa, con la comunidad con la que tiene contacto más estrecho.

#### ❖ Medio ambiente

De acuerdo con Parkin (2009) los recursos naturales se dividen en dos categorías: los renovables que constituyen aquellos que pueden usarse de manera repetitiva, y los naturales no renovables que sólo pueden usarse una vez y no pueden reemplazarse una vez que se utilizan.

En la actualidad la aplicación de la responsabilidad social empresarial ha dado un nuevo enfoque a las empresas en el cuidado tanto de sus recursos como del entorno, puesto que se han dado cuenta que tomar acciones como la protección del medio ambiente o el uso responsable de los recursos naturales, contribuirá a que en el futuro seguirá funcionando tanto en el medio comercial como social.

### 1.2.5. Asociatividad y vinculaciones

#### a. Asociación

Según Gitman (2011) indica que para que una asociación exista tiene que haber dos o más individuos que juntos puedan hacer negocios con fines de lucro, es decir; los propietarios de negocios.

Wheelen y Hungler, (2007) da a conocer que la asociación es una alianza estratégica en la que una empresa constituye un acuerdo con un individuo para obtener una ventaja mutua.

#### 1.2.6 Hoteles.

##### a. Reseña histórica de hoteles

Según el Centro de documentación e información turística del INGUAT, -CEDITUR-, En Guatemala la hotelería surge desde la venida de los españoles, quienes por tener alguna tradición al respecto inician en forma organizada el hospedaje. En 1776 surge el primer registro de pasajeros que todo establecimiento de hospedaje estaba obligado a llevar. Alrededor del siglo XVII, en la ciudad de Santiago de Guatemala, ya se contaba con diez mesones que prestaban sus servicios de forma regular a los viajeros, lo que indica que el aumento de la demanda de servicios de alojamiento era cada vez mayor

Después de 1921 durante la época post-independencia, el comercio se empezó a realizar entre provincias, originando un importante movimiento en el hospedaje. Aparecieron cinco hoteles que ofrecían mayores comodidades, en la forma de brindar sus servicios. Además en 1928 y 1929, se fundó el comité de Turismo, constituido por personas de la iniciativa privada, dando origen así al turismo moderno en Guatemala.

En los años del periodo liberal los grandes finqueros realizaban viajes de negocios hacia la capital y a Quetzaltenango por ser considerados como los centros más importantes de la comercialización, este factor contribuyó a que la industria hotelera se desarrollara de una mejor manera.

Actualmente según registros del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- se encuentran debidamente autorizados hoteles en los departamentos de Guatemala y en la ciudad capital.

En Huehuetenango fueron surgiendo pensiones que prestaban servicios de hotelería básicos a viajeros que por lo general eran personas que buscaban comercializar productos. Las primeras pensiones y hospedajes aparecieron a comienzos de la década de los treinta, su número incrementó con el pasar de los años hasta llegar a popularizarse a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, incluyendo servicios diversos entre los cuales se pueden mencionar, organización de cualquier tipo de eventos, alquiler de mantelería y cristalería, servicios de alientos a domicilio, etc.

#### b. Definición de hotel

Según el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- (2006), un hotel es un establecimiento que proporciona alojamiento, normalmente durante un tiempo corto. Los hoteles a menudo ofrecen servicios adicionales como; restaurante, piscina, centro de convenciones, gimnasio, guardería, casino y bar.

Los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país, hecho que se debe tomar en cuenta en Guatemala, ya que es un territorio que posee gran diversidad de atracciones turísticas.

Según Vértice (2008), están caracterizados por la prestación de un conjunto de servicios claramente diferenciados, dedicados principalmente a actividades de alojamiento y restauración. Estas empresas ofrecen una extensa variedad de servicios, combinables entre sí, completamente heterogéneos e intangibles en su mayoría. Además se puede definir como el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicios de hospedaje y restaurantes, ya sea habitaciones o apartamentos con o sin otros servicios complementarios.

Además Padilla (2006), señala que las nuevas tendencias en cuanto al recurso humano, en las empresas turísticas, es contar con personal capacitado para cumplir con los objetivos y metas de las empresas, por lo que cada día será más importante

que las organizaciones turísticas cuenten con personal con habilidades para manejar y asimilar la gran cantidad de información que se genera y la puedan utilizar adecuadamente en el proceso de toma de decisiones. La implantación de herramientas de mejoramiento continuo, ayuda a facilitar las tareas en las diferentes áreas de la empresa.

También Popeango y Muñoz (2010), mencionan que existen hoteles emblemáticos de nombre sonoro, esparcidos por todo el mundo, que garantiza lujo y seguridad al viajero; hay pequeños hoteles provincianos, de los de la noche de un viajante, hoteles anónimos, y hoteles señalados por haber protagonizado grandes acontecimientos. La gama de servicios se ha venido ampliando desde una simple cama en habitaciones compartidas, hasta la actualidad cuando el hotel llega a convertirse en un centro gigantesco en el que el viajero encuentra todo cuanto puede conseguir en una ciudad. Paul Morand, citado por Popeango y Muñoz (2010), comenta sobre los hoteles de la gran manzana, en los cuales se encuentra en uno de los vestíbulos todo lo que quiere sin salir a la calle; son pequeñas ciudades dentro de un grande; donde se puede tomar desde los billetes de ferrocarril o entradas para el teatro, baño turco, consultas médicas y masajes, entre otros.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, para fines de estudio se entenderá como hotel, al establecimiento equipado y planificado para albergar al viajero, ya sea en planes de negocios o de vacaciones, sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un cuarto de baño. Otras prestaciones usuales son la televisión, un pequeño refrigerador y sillas en la habitación. Mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para los huéspedes -piscina, gimnasio o restaurante-. Los hoteles operan con la finalidad de obtener utilidades.

El negocio de un hotel consiste en proporcionar a sus huéspedes habitación, alimentación y otras atenciones que requieran durante su estancia. A diferencia de las empresas mercantiles cuyo el fin es la compra venta de determinado producto.

Las fuentes de ingreso son variadas, siendo las principales el alquiler de habitaciones, servicio de restaurant y bar, entre otros. También es una fuente de ingresos para los hoteles, la renta que se recibe de los arrendatarios cuando se alquilan puestos comerciales.

#### c. Importancia de la industria hotelera en Guatemala

La industria turística, que por naturaleza incluye al sector hotelero, es generadora de divisas. El flujo turístico genera una serie de actividades necesarias para la estadía de los turistas, entre las industrias beneficiadas están las siguientes: empresas de transporte, agencias de viajes, centros recreativos y culturales, entre otros.

Los hoteles se clasifican como industria debido a la diversidad de servicios que puedan brindar a los huéspedes, la Cámara de la Industria de Guatemala, considera a las empresas hoteleras como rama industrial a todas aquellas que poseen categoría de cinco, cuatro y tres estrellas, debido al tipo de servicios y confort que ofrecen.

#### d. Característica de los hoteles

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente a proporcionar alojamiento a las personas. Las características singulares de la empresa hotelera son:

- ❖ Se produce un contacto directo entre productor y consumidor, por ser un servicio.
- ❖ Requiere contactos internos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y entre sus distintos departamentos jerárquicos.
- ❖ Necesita innovaciones rápidas y continúa en relación con las necesidades y preferencias de los clientes.
- ❖ Sufre directamente el impacto de la situación económica, política y social.
- ❖ Es una industria de producción limitada –alojamiento-.
- ❖ El control de calidad se da después de haber prestado el servicio.

e. Clasificación de los hoteles

Según el acuerdo gubernativo No. 1144-83 de la República de Guatemala, los establecimientos de hospedaje se clasifican en los siguientes grupos y categorías:

**Cuadro 3**  
Clasificación de centro de hospedaje

No.	Grupo	Categoría
A	Hoteles	5, 4, 3, 2,1 Estrellas.
B	Moteles	3, 2,1 Estrellas.
C	Pensiones	A, B,C.
D	Hospedajes	A,B,C.

Fuente: Reglamento para establecimientos de hospedaje, acuerdo gubernativo No. 1144-83

La categoría se determina según la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones y servicios que presten. A continuación se describen los hoteles de cuatro y tres estrellas:

❖ Hoteles de cuatro estrellas:

Deben estar instalados en edificios construidos con materiales de primera calidad y que ofrezcan condiciones de confort.

El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros en general, todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería y ropa de cama destacarán por su buena calidad. Los establecimientos clasificados en esta categoría deben contar con un número adecuado de suites. Deben adecuar sus dependencias o instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- Entrada: Tendrá una principal y otra para el personal de servicio.
- Vestíbulo: En él se encontrará una sala de estar y claramente identificados: recepción, caja, departamento de botones y servicio de teléfono.

- Elevadores: Se requerirán en edificios que consten de planta baja y dos o más niveles, y siempre que su superficie sea mayor de 300 metros cuadrados, según sea su capacidad, habrá uno o más para huéspedes y usuarios y otro para servicios.
- Escalera principal: estará alfombrada en toda su longitud, pudiendo usarse otro material antideslizante.
- Pasillos: Tendrán la anchura mínima de 1.60 metros, estarán alfombrados en toda su longitud, pudiendo usarse otro material adecuado a la categoría del hotel.
- Salones: La suma de la superficie de éstos será como mínimo de 1.50 metros cuadrados por habitación.
- Bar: Estará instalado en local independiente, pudiendo utilizarse parte del vestíbulo u otras áreas adecuadas como bares adicionales.
- Comedor: Debe tener una comunicación directa con la cocina, su superficie mínima será de 1.50 metros cuadrados por habitación, pudiendo usarse en casos especiales los salones u otras adecuadas para esa actividad.
- Sanitarios: Independientes para damas y caballeros, ambos con lavamanos e inodoros, y los de caballeros con mingitorios individuales.
- Estacionamiento: Su capacidad estará de acuerdo a las disposiciones municipales vigentes en la localidad y en caso no las hubiere, el INGUAT, determinará lo relativo de este extremo.
- Áreas de recreación: Adecuadas a su categoría y número de habitaciones
- Dormitorio: La altura de piso a techo será como mínimo de 2.50 metros y la superficie será de 9 metros cuadrados si es sencillo y 14 metros cuadrados si es doble. La mayor parte del suelo debe estar cubierto por alfombra o cualquier otro material adecuado. Dispondrá de closet empotrado o no con una profundidad útil, de 0.60 metros, como mínimo y una anchura de 1.20 metros, instalación de música, teléfono interno y externo, si las condiciones lo permiten.
- Cuarto de baño: La superficie mínima será de 4.00 metros cuadrados, las paredes estarán cubiertas en una superficie adecuada de mármol, mosaico, azulejos o su equivalente en calidad.

- Suite: Constará de dormitorio y baño de igual categoría a los previstos en este apartado y sala adicional de uso múltiple.

❖ Hoteles de tres estrellas:

Los establecimientos que se clasifiquen en la categoría de tres estrellas, deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- Entrada: Tendrán una principal para huéspedes y usuarios y otra para el personal de servicio.
- Vestíbulo: En él se encontraran la sala de estar y claramente identificados la recepción, caja, servicio de botones y teléfono.
- Elevadores: Si el edificio consta de planta baja y dos o más niveles, deben contar con uno o más elevadores según su capacidad.
- Escalera: Debe relacionar todos los niveles del hotel.
- Pasillos: Tendrán una anchura mínima de 1.40 metros y estarán alfombrados o recubiertos de otro material adecuado e iluminación apropiada.
- Bar: Debe estar instalado en un lugar adecuado, pudiendo utilizar parte del vestíbulo.
- Comedor: La superficie mínima será en relación al número de habitaciones.
- Sanitarios: Independiente para damas y caballeros, ambos con un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorio, en apartados individuales. Estarán dotados de jabón, toallas desechables o secadores.
- Dormitorio: La altura de piso a techo será como mínimo de 2.40 metros y la superficie de 9.00 metros cuadrados para las habitaciones sencillas y 13 metros cuadrados para las habitaciones dobles. Dispondrán de teléfono interno y externo, si las condiciones lo permiten, de closet empotrado o no con una profundidad útil de 0.60 metros cuadrados como mínimo y una anchura de 1.10 metros.
- Cuarto de baño: la superficie mínima de los cuartos de baño será de 3.50 metros cuadrados. Las paredes estarán cubiertas con mosaicos o azulejos en una superficie adecuada.

- Cocina: Con área mínima equivalente a la cuarta parte del comedor
- Bodega de alimentos: Con área mínima equivalente a la cuarta parte del área de la cocina y con área de refrigeración y congelamiento.
- Dependencia del personal de servicio: Comedor, vestidores y sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, Guatemala, empezó a tener un papel cada vez más relevante en cuanto al sector turístico, al ser una de las actividades dinamizadoras del desarrollo económico del país.

Huehuetenango, -un lugar con variedad de atractivos turísticos-,ha experimentado un incremento en la llegada de turistas, así como el crecimiento de la inversión local en otros sectores de la economía, lo cual ha incidido en la creación e innovación de nuevos hoteles para satisfacer la demanda existente, constituyéndose en micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYMES- generadoras de empleo, fundamentalmente para mano de obra local, tanto directa como indirecta, que contribuyen al desarrollo empresarial desde la actividad que realizan como prestadoras de servicios.

Los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, son empresas locales con un índice de crecimiento relacionado a los recursos y servicios que cada uno dispone. Sin embargo la informalidad en la administración, ineficiencia en el manejo de algunos recursos -materiales, humanos y económicos-, escasos instrumentos que promuevan la innovación y el mejoramiento de la calidad de los servicios, bajo capital humano y la falta de estrategias en la operación del negocio inciden directamente en su productividad

Dadas las condiciones que anteceden, es necesario realizar una evaluación integral de estas unidades económicas que enmarque las características que puedan obstaculizar su crecimiento, tales como: inexperiencia en la gestión empresarial, resistencia para generar un cambio organizacional -infraestructura moderna, diversificación de servicios- adaptarse al entorno -innovación-, manejo de elevados costos en compra y manejo de insumos, entre otros.

La falta de una diagnóstico empresarial que determine la situación del entorno que envuelve a los hoteles, puede provocar desconocimiento sobre deficiencias y problemáticas que afectan directamente la gestión de estas empresas y puede

ocasionar, entre otras cosas, la disminución de su rentabilidad, pérdida de competitividad en un mercado exigente, disminución de clientes y deterioro de la imagen corporativa.

Al recopilar información sobre la situación de los hoteles, será más accesible determinar las fortalezas y debilidades así como oportunidades de progreso al descubrir formas de mejorar efectivamente la gestión. Al tener un mejor conocimiento de las características empresariales se pueden tomar decisiones más adecuadas a la realidad de la empresa.

Los argumentos expuestos justifican la necesidad de realizar un Diagnóstico empresarial que responda a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los resultados del Diagnóstico Empresarial en Hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango?

## 2.1 Objetivos

### 2.1.1 General

Establecer los resultados del diagnóstico empresarial, en los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

### 2.1.2 Específicos

- a) Caracterizar los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- b) Determinarla situación de la industria hotelera de tres y cuatro estrellas en relación a su entorno externo.
- c) Describir mediante el diagnóstico empresarial, los factores internos de los hoteles, relacionados con aspectos administrativos, de mercado, técnico operativo y sistemas, financieros, ética y responsabilidad social empresarial.
- d) Identificar las formas de Asociatividad y vinculaciones que existen dentro de la industria hotelera de tres y cuatro estrellas.

## 2.2. Elementos de estudio

- a) Diagnóstico empresarial

### 2.2.1 Definición conceptual

De acuerdo a Fischer y Espejo (2012), el diagnóstico de la empresa o análisis de la situación, consiste en estudiar cuidadosamente los factores internos y externos de una compañía. Permite determinar la brecha entre la situación actual y la deseada, así como las causas y el plan de acción.

## 2.2.2. Definición operacional

Un diagnóstico empresarial es un proceso que permite analizar cada uno de los ambientes que integran la empresa, para identificar los problemas que impiden su buen desarrollo, proponiendo alternativas prácticas de solución.

## 2.3. Indicadores.

### 2.3.1 Definición y caracterización de los hoteles

- a. Racionalidad Económica
- b. Emprendeduría

### 2.3.2 Diagnóstico del entorno

- a. Globalización
- b. Marco normativo / institucional
- c. Fiscal tributario

### 2.3.3 Diagnóstico interno

- a. Aspecto administrativo
  - ❖ Planeación
  - ❖ Organización
  - ❖ Dirección
  - ❖ Control
- b. Aspecto de mercado
  - ❖ Mezcla de marketing
- c. Aspecto técnico-operativo y sistemas
  - ❖ Capacidad instalada
  - ❖ Proveedores
  - ❖ Compras y adquisiciones
- d. Aspecto financiero
  - ❖ Análisis financiero

e. Ética y responsabilidad social empresarial

- ❖ Políticas y ética empresarial
- ❖ Medio ambiente

2.3.4 Asociatividad y vinculaciones

2.4. Alcances y límites

La presente investigación se basó en la realización de un diagnóstico empresarial, aplicado a los hoteles con categoría de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, los cuales fueron determinados de acuerdo a los registros del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, tomando como referencia aspectos tales como la definición y caracterización, diagnóstico del entorno, diagnóstico interno, asociatividad y vinculaciones.

2.5 Aporte

Al realizar el diagnóstico empresarial a los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, se determinaron las necesidades que actualmente tiene el sector, así como algunas debilidades en la gestión empresarial. Considerando que este sector tiene una importante dinámica en la economía local, y que constantemente buscan mejorar su competitividad, se propone una Guía de estrategias de servicio al cliente y responsabilidad social empresarial, que al aplicarla los beneficiarios serán los propietarios y gerentes de dichas empresas, así como los clientes a quienes se les podrá ofrecer un mejor servicio y con ello conseguir la fidelización.

Así mismo, esta investigación es de beneficio para estudiantes de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, como medio de consulta y punto de partida de

futuras investigaciones, que ayuden a sustentar aspectos relevantes de la utilización de un diagnóstico empresarial.

### III METODOLOGÍA

#### 3.1 Sujeto de estudio

Se identificaron dieciocho hoteles de tres y cuatro estrellas con presencia en la cabecera departamental de Huehuetenango, los cuales fueron objeto de estudio.

Cuadro 4

Distribución de sujetos de estudio

Hoteles de 3 y 4 estrellas	
Propietarios	9
Gerentes	9
Total	18

Fuente: elaboración propia

Los sujetos de estudio fueron los propietarios, y en su ausencia, los gerentes de la industria hotelera, quienes proporcionaron la información previa autorización del propietario.

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población

El censo es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de elementos de una población universo. De esta cuenta para Levin y Rubin (2010), la población es un conjunto de todos los elementos que se están estudiando, acerca de los cuales se tiene que obtener conclusiones.

Para la presente investigación se utilizó un censo a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector hotelero con característica de tres y cuatros estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, registrados en el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-.

### 3.3 Instrumentos

El instrumento utilizado para recabar la información en el estudio de campo fue un cuestionario dirigido a propietario y/o gerentes de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, con preguntas cerradas, de opción múltiple y abiertas, que como lo indica Del cid, Méndez y Sandoval (2011), se realiza siguiendo un plan detallado y estandarizado de comunicación con la finalidad de obtener la información deseada, Así mismo se utilizó una guía o escala de observación para los aspectos cualitativos que intenta investigar en relación a las empresas. Las escalas son útiles para registrar datos sobre comportamientos que reflejan determinadas actitudes.

### 3.4. Procedimiento

- Selección del tema de tesis
- Contacto con los propietarios y gerentes
- Planteamiento del problema
- Delimitación de elementos de estudio e indicadores
- Establecimiento de objetivos
- Determinación de alcances y limitaciones
- Establecimiento de metodología
- Elaboración del marco de referencial
- Diseño de instrumentos a utilizar
- Validación de los instrumentos
- Aplicación de instrumentos
- Tabulación de la información
- Presentación e interpretación de resultados
- Discusión de resultados
- Determinación de conclusiones y recomendaciones
- Revisión bibliográfica

- Elaboración de propuesta

### 3.5 Diseño y metodología

Se realizó una investigación descriptiva, la cual según Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), inicia determinando los elementos de estudio, para luego diseñar un instrumento que permita saber qué y cómo medir lo que interesa, y al obtener los resultados de la información proporcionada por los sujetos de investigación, se presentan gráficas de barra y matrices para facilitar su análisis y comprensión.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan gráficas y tablas de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, mediante los cuestionarios aplicados a propietarios o administradores de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Información General:

**Tabla 1**

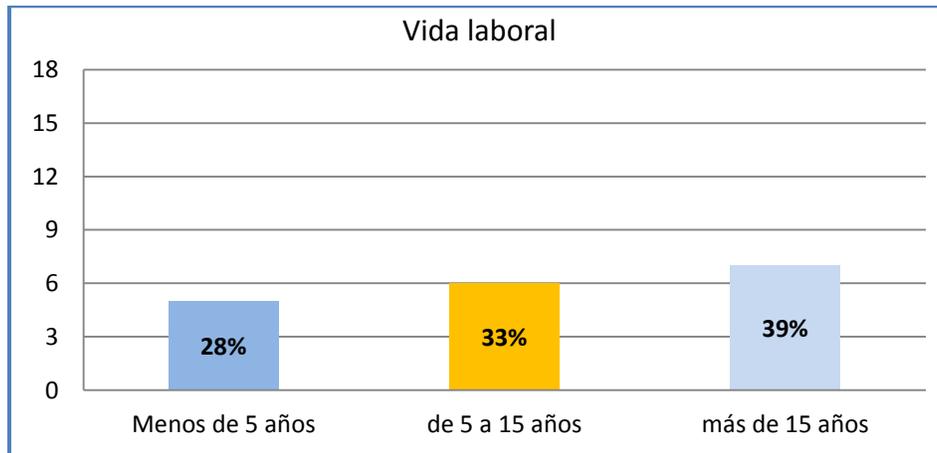
Aspectos generales de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango

Ubicación por Zona/Hoteles	Categoría		
	3 estrellas	4 estrellas	Total
Zona 1	7	1	8
Zona 8		1	1
Zona 5	7	0	7
Zona 11	1	0	1
Zona 13	1	0	1
Total	16	2	18
Número de habitaciones disponibles	No. De hoteles		
De 1 a 10 habitaciones	0		
De 11 a 20 habitaciones	3		
De 21 a 30 habitaciones	8		
De 31 a 40 habitaciones	4		
De 41 a 50 habitaciones	1		
Más de 51 habitaciones	2		
Total	18		
Áreas trabajo	Existencia		
	Si	No	Total
Gerencia	4	14	18
Recepción	18	0	
Secretaría	7	11	
Recursos Humanos	3	15	
Contabilidad	4	14	
Cocina	18	0	
Lavandería	18	0	
Gimnasio	3	15	
Parqueo	18	0	
Bar	3	15	
Salones para eventos	5	13	
Personal de mantenimiento	7	11	
Guardianía	7	11	
Casino	2	16	

Fuente: Elaboración trabajo de campo Enero/2014

La mayoría de hoteles sujetos de estudio -89%- pertenecen a la categoría de tres estrellas, y se localizan en las zonas 1 y 5 -83%- . El número de habitaciones varía según la capacidad de cada hotel, además los servicios que prestan y las áreas comunes que los conforman son la gerencia, recepción, cocina, lavandería, parqueo entre otros.

**Gráfica 1**



Fuente: trabajo de campo enero /2014

La industria hotelera en Huehuetenango tiene una larga trayectoria, debido a que el 39% de los hoteles posee más de 15 años de presencia en el mercado, los cuales iniciaron como hospedajes y debido al desarrollo y crecimiento se convirtieron en hoteles.

**Tabla 2**

Dependencias y condiciones de servicio en hoteles

Dependencias e instalaciones	Sí	No	Total	Categoría
Entrada para huéspedes y usuarios y otra para el personal y servicios	15	3	18	★ ★ ★
Vestíbulo, recepción, caja, servicio de botones (maleteros) y teléfono	16	2	18	★ ★ ★
Elevadores	2	16	18	★ ★ ★ ★
Escalera	14	4	18	★ ★ ★
Pasillo, debidamente iluminados con una anchura mínima de 1.40 mts.	18	0	18	★ ★ ★
Bar	5	13	18	★ ★ ★
Restaurante o cafetería	18	0	18	★ ★ ★
Sanitarios para damas y caballeros con accesorios	18	0	18	★ ★ ★
Dormitorio con disponibilidad de teléfono interno y externo, closet	5	13	18	★ ★ ★
Cuarto de baño dentro de cada dormitorio	18	0	18	★ ★ ★
Cuarto de baño para uso común de varias dormitorios	5	13	18	★ ★ ★
Cocina	18	0	18	★ ★ ★
Bodega de alimentos con área de refrigeración y congelamiento	16	2	18	★ ★ ★
Dependencias para el personal de servicio (vestidores, comedor, sanitarios.)	13	5	18	★ ★ ★
Salones	7	11	18	★ ★ ★
Estacionamiento	18	0	18	★ ★ ★
Áreas de recreación adecuada	2	16	18	★ ★ ★ ★
Suit.	2	16	18	★ ★ ★ ★

Fuente: trabajo de campo enero /2014

De acuerdo a lo que señala el reglamento del Instituto Nacional de Turismo –INGUAT-, únicamente dos hoteles poseen, además de dependencias e instalaciones señaladas en la tabla, elevadores, áreas de recreación adecuadas y Suit , aspectos que catalogan al hotel como de cuatro estrellas.

**Indicador: Definición y caracterización de los hoteles**

**Tabla 3**

Clasificación de hoteles como MIPYMES según número de empleados

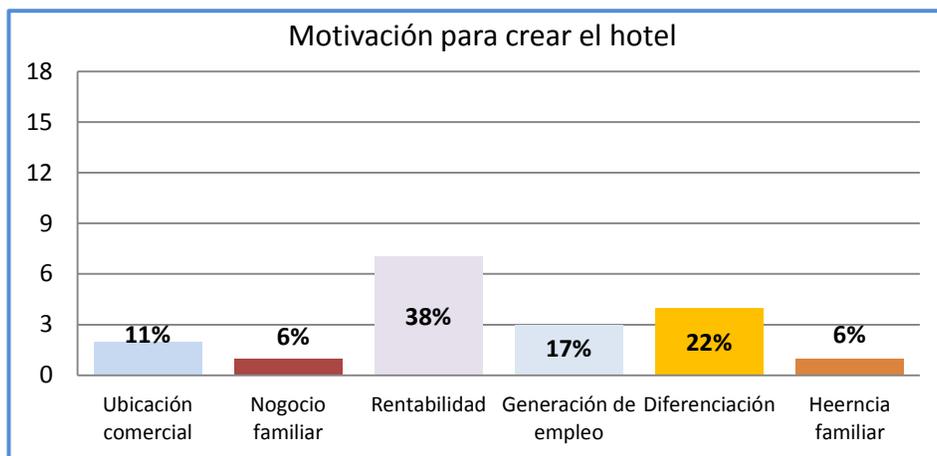
No. De empleados Permanentes	No. De hoteles	Clasificación de MIPYMES
De 1 a 5	4	Microempresas (11 = 61%)
De 6 a 10	7	
De 11 a 15	4	Pequeñas empresas (5 = 28%)
De 16 a 20	1	
De 21 a 25	0	Medianas empresas (2 = 11%)
Más de 26	2	
<b>Total</b>	<b>18</b>	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

Según los resultados de la información proporcionada, el 61% de hoteles de tres y cuatro estrellas, están clasificados como microempresas, los cuales poseen hasta diez empleados permanentes.

**Sub-indicador: Racionalidad Económica**

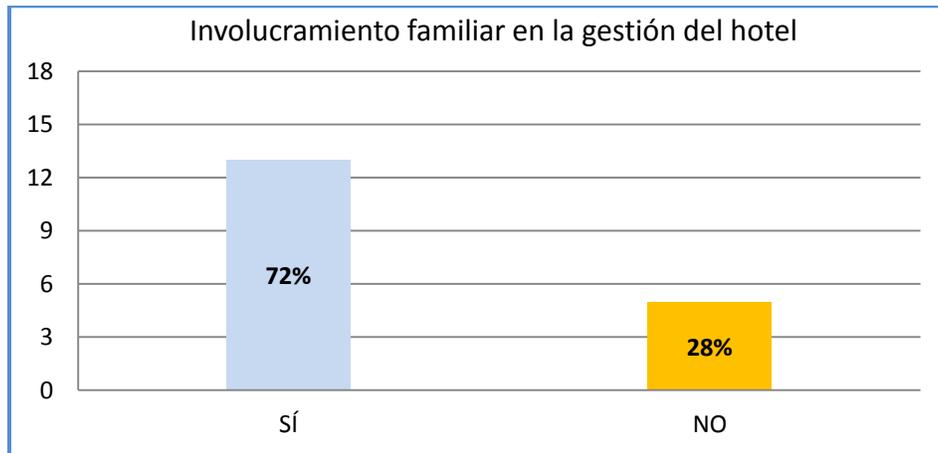
**Gráfica 2**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

De los propietarios y/o gerentes encuestados, la mayoría considera que la razón o interés principal al crear el negocio como tal, fue invertir para obtener utilidades, además de brindar un servicio diferenciado y ser fuente generadora de empleo. De manera que se logre el desarrollo del hotel a través de la mejor utilización de los recursos.

**Gráfica 3**



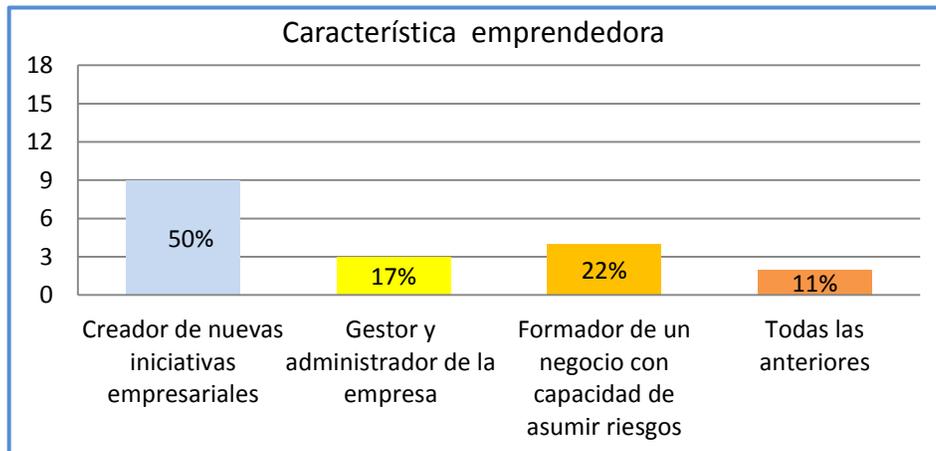
Fuente: trabajo de campo enero 2014

La mayoría de los propietarios y/o gerentes manifiestan que dentro del hotel laboran miembros de su familia, ya que consideran que les permite tener un mejor control y confianza. Sin embargo pueden presentarse conflictos en la unificación de criterios.

**Indicador: Definición y caracterización de los hoteles**

*Sub-indicador: Emprendeduría.*

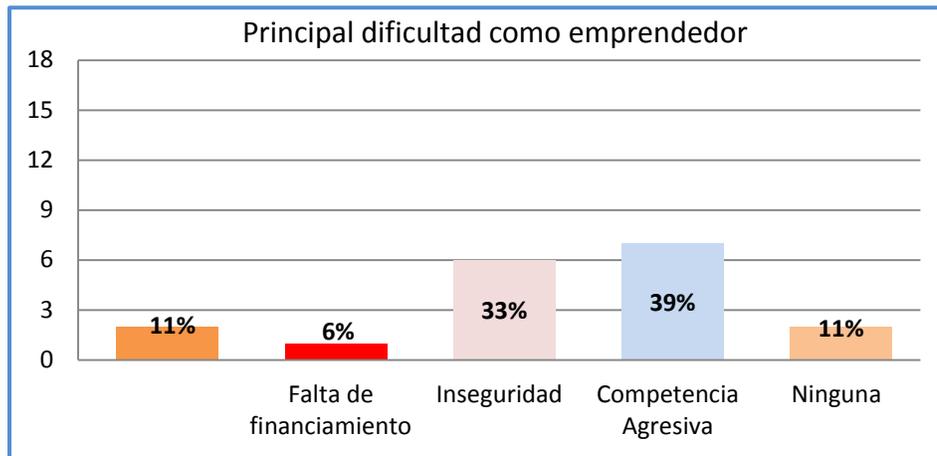
**Gráfica 4**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El 50% de los propietarios y/o gerentes de los hoteles sujetos de estudio, se definen como personas creadoras de nuevas iniciativas empresariales, ya que poseen nuevas ideas y las aplican en los hoteles. Lo cual contribuye al desarrollo y crecimiento de esta industria en la cabecera departamental de Huehuetenango.

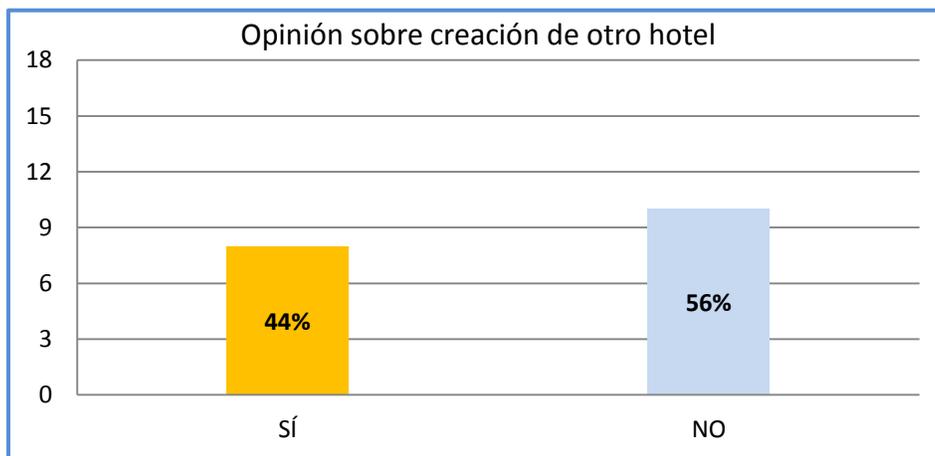
**Gráfica 5**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Un gran porcentaje de los propietarios y/o gerentes menciona que un factor que han tenido que enfrentar como emprendedores, es la competencia agresiva, debido al crecimiento de la industria en los últimos años, sin embargo aunque el panorama no sea sencillo, están dispuestos a asumir los retos del mercado.

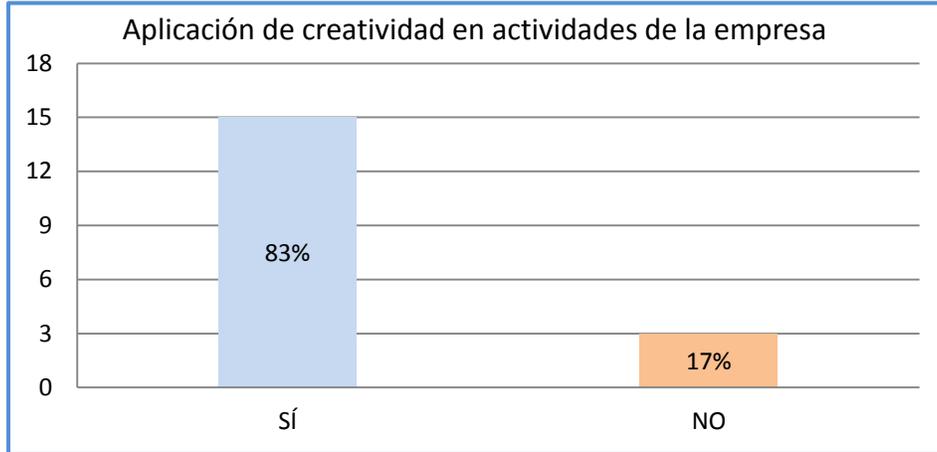
**Gráfica 6**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El 56% de los encuestados no poseen planes de nuevas aperturas de este tipo de negocios, debido a que actualmente existe una alta competencia en cuanto a industria hotelera y los índices de inseguridad a nivel nacional influyen en la demanda de turistas nacionales e internacionales.

**Gráfica 7**



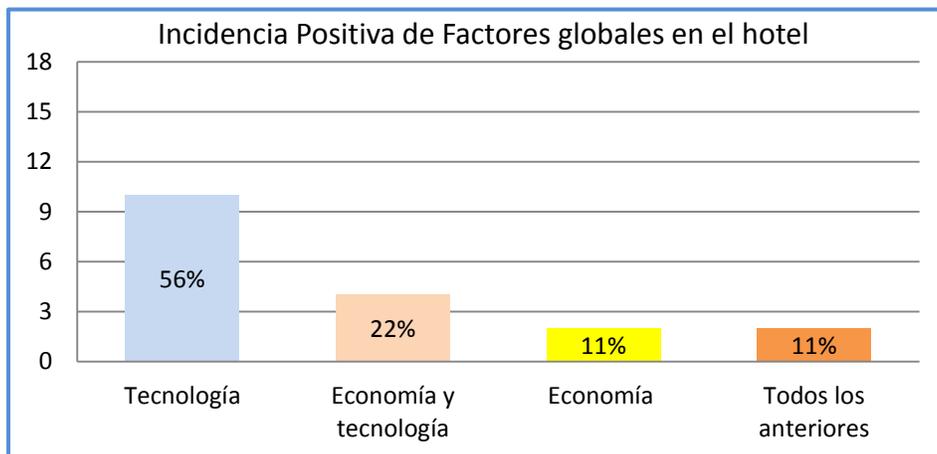
Fuente: trabajo de campo enero 2014

La mayoría de los propietarios y/o gerentes de los hoteles, aseguran que es importante utilizar la creatividad tanto interna como externamente, con ello se puede diversificar el servicio, innovar ambientes, crear nuevos valores con los cuales se podrá garantizar la satisfacción del cliente.

**Indicador: Diagnóstico del entorno**

*Sub-indicador: Globalización*

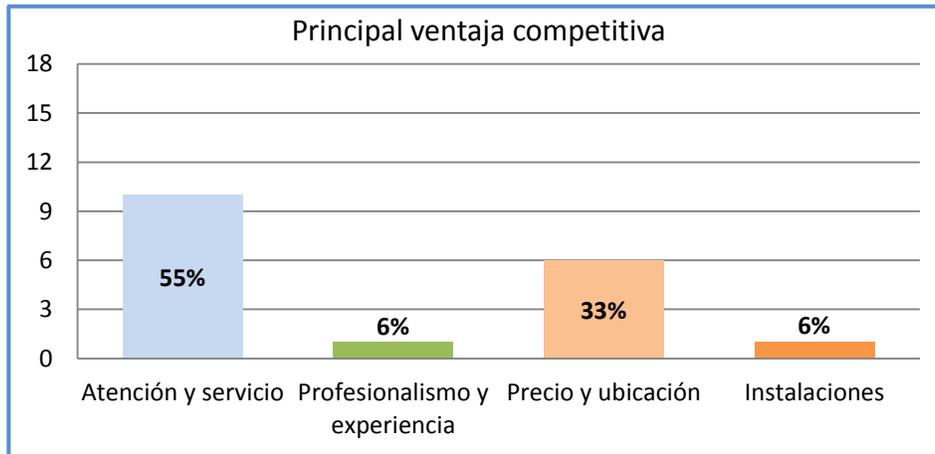
**Gráfica 8**



Fuente: trabajo de campo enero/2014

El 56% de los encuestados manifiesta que la tecnología constituye el factor principal que incide en la expansión del mercado hotelero, producto de las exigencias de la demanda de los clientes.

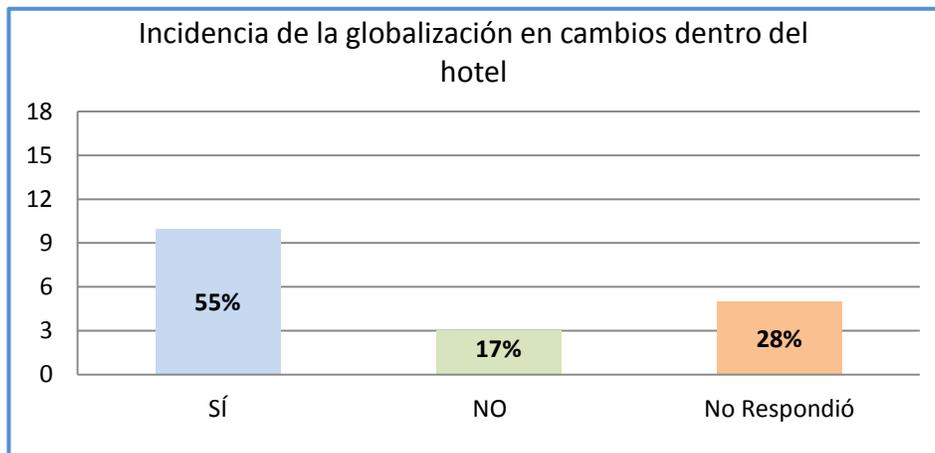
**Gráfica 9**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Para el 55% de los encuestados la principal fortaleza de su hotel ante la competencia es la atención y servicio al cliente, ya que es un factor determinante para cumplir con sus expectativas y garantizar la satisfacción del cliente, y con ello lograr la fidelización.

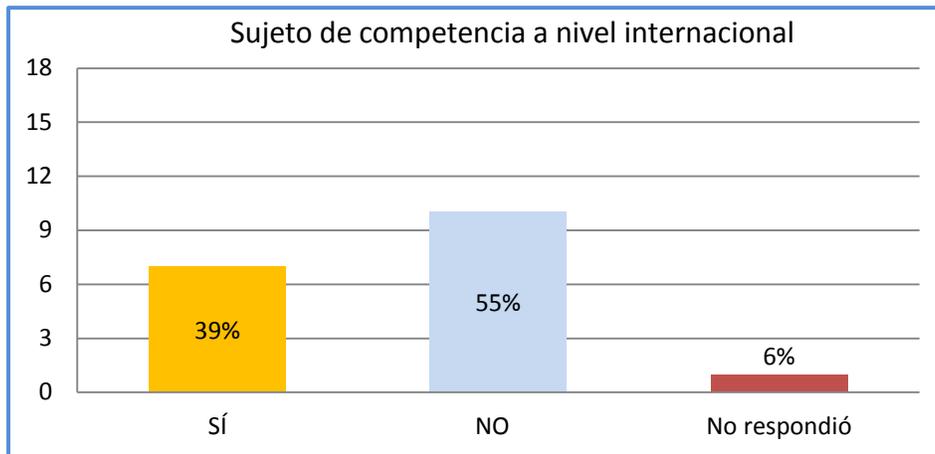
**Gráfica 10**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El 55% de los sujetos de estudios, afirman que la globalización en la industria hotelera, aunque es difícil de comprender, influye en los cambios que se realizan en el hotel, tales como mejoras en la calidad del servicio, diversidad de productos y servicios, entre otros.

**Gráfica 11**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Ante las exigencias que tienen los hoteles internacionales, un alto porcentaje de los propietarios y/o gerentes sujetos de estudio, manifestaron no estar en condiciones de competir a este nivel, porque no se cuenta con los ambientes necesarios para ofrecer una estadía al huésped acostumbrado a servicios de cinco estrellas.

**Indicador: Diagnóstico del entorno**

*Sub-indicador: Marco Normativo/Institucional*

**Tabla 4**

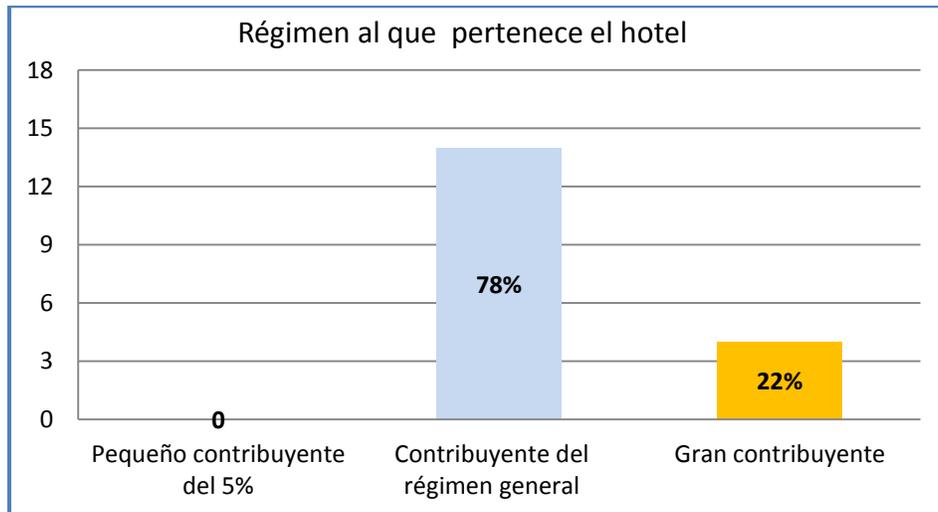
Cumplimiento de Normativa legal para hoteles

Normativa	Sí	No	Total
Inscripción a La Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-	18	0	18
inscripción en el Registro Mercantil –Patente de Comercio-	18	0	
Inscripción al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. –IGSS-	18	0	
Registro y Autorización de Establecimientos de Hospedaje ante el INGUAT	18	0	
Registro y Autorización de Establecimientos de Hospedaje ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. –Licencia Sanitaria-	18	0	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

El cumplimiento de las normas establecidas, es una prioridad que poseen los hoteles, según indican los propietarios y/o gerentes encuestados, de tal manera que el conocimiento de las leyes y reglamentos en el ámbito hotelero, se hace no solo necesario, sino indispensable para el aprovechamiento comercial de la inversión.

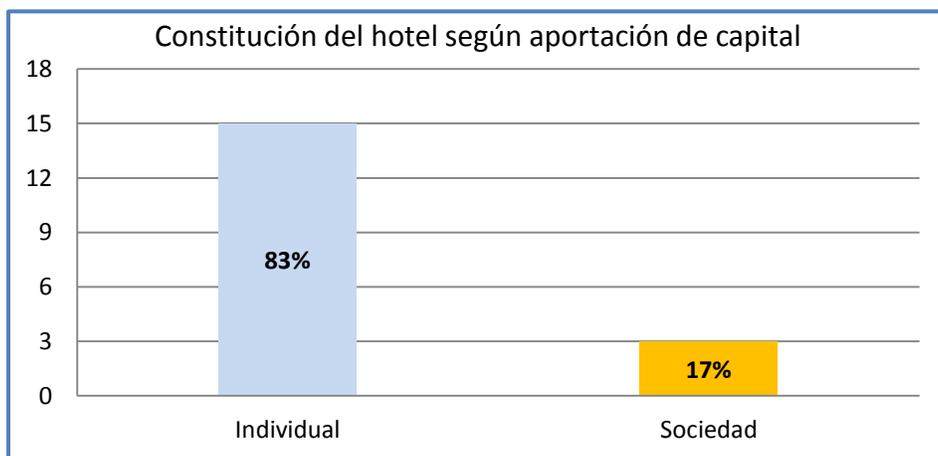
**Gráfica 12**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El 78% de propietario y/o gerentes manifestaron que, por el tipo de servicio que ofrecen y los beneficios que implica, están inscritos en el régimen general.

**Gráfica 13**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

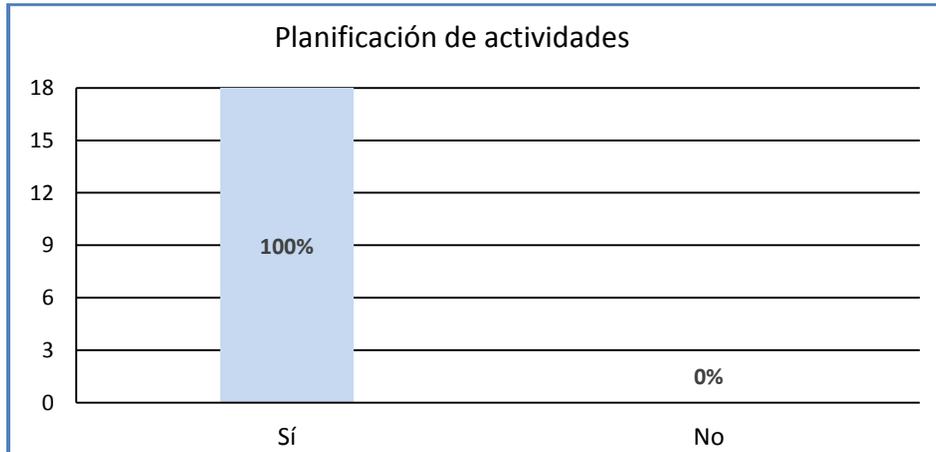
El origen del capital en la mayoría de hoteles es de tipo individual, mencionan que les ha funcionado y no han requerido transformarse en una sociedad.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos administrativos*

*Sub-Sub-indicador: Planeación:*

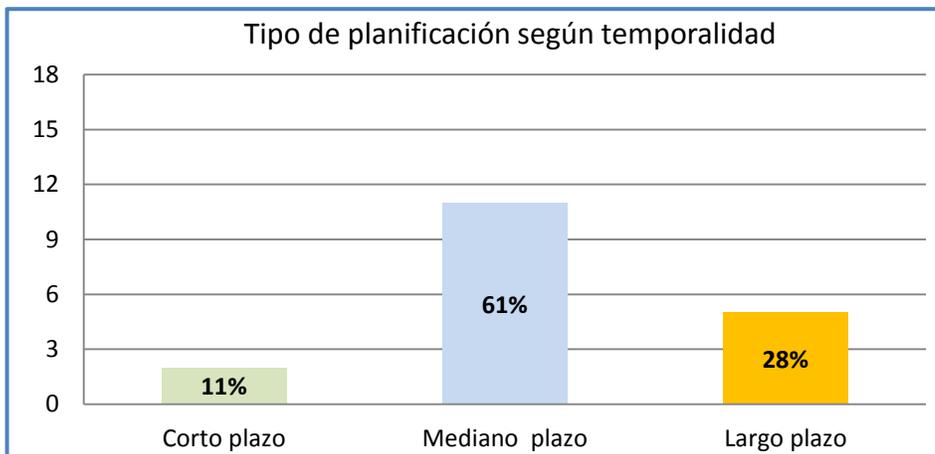
**Gráfica 14**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La totalidad de las empresas, de la industria hotelera de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, planifican sus actividades, aunque de manera empírica, con la finalidad de integrar y dirigir las acciones que deban ejecutarse.

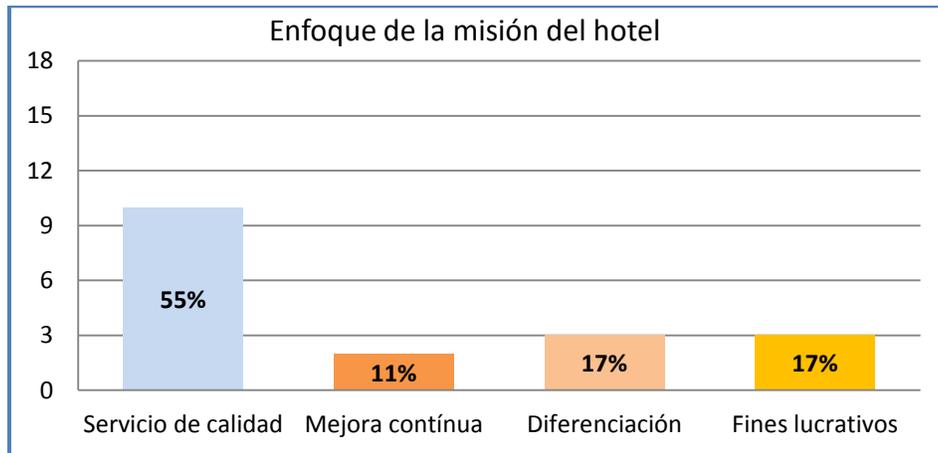
**Gráfica 15**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La mayoría de los propietarios y/o gerentes aseguran que la temporalidad de la planeación dentro de los hoteles sujetos de estudio, la realizan a mediano plazo.

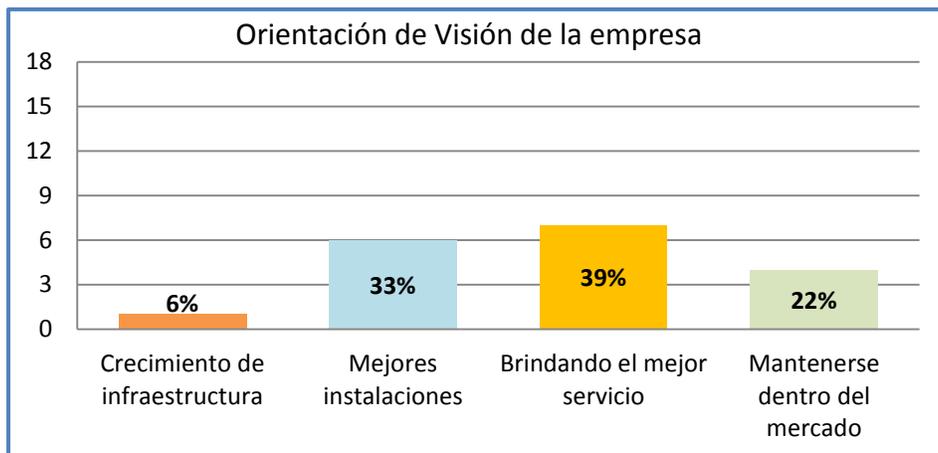
**Gráfica 16**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El 55% de los propietarios y/ gerentes de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango manifiestan que el propósito de la empresa es sin duda alguna brindar un servicio de calidad, satisfaciendo las expectativas del cliente y posicionándose en la mente del consumidor.

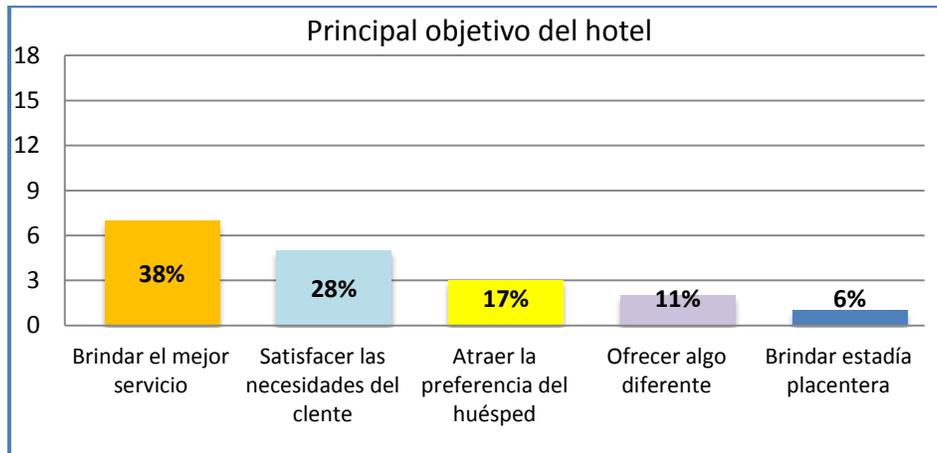
**Gráfica 17**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

De los propietarios y/o gerentes sujetos de estudio en este ámbito comercial, el 39% idealizan al hotel como uno que brinde los mejores servicios y el 33% de ellos lo visualizan como entidad con las mejores instalaciones que permitan una estadía placentera.

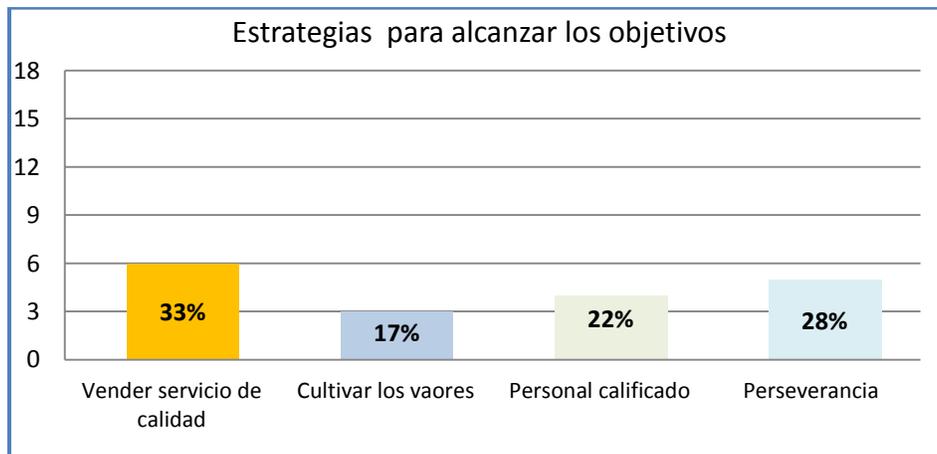
**Gráfica 18**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El 38% de los propietarios y/o gerentes, manifestaron que el principal objetivo de la empresa es desarrollar, mediante el perfeccionamiento, el mejor servicio enfocado a la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas.

**Gráfica 19**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El 33% propietario y/o gerentes, manifiestan que para alcanzar los objetivos de la empresa, se debe de vender un servicio de calidad, poniendo en práctica un conjunto de herramientas que estén a su disposición, para crear y mantener una ventaja competitiva, y lograr que el hotel se posicione dentro de la preferencia del cliente.

**Tabla 5**

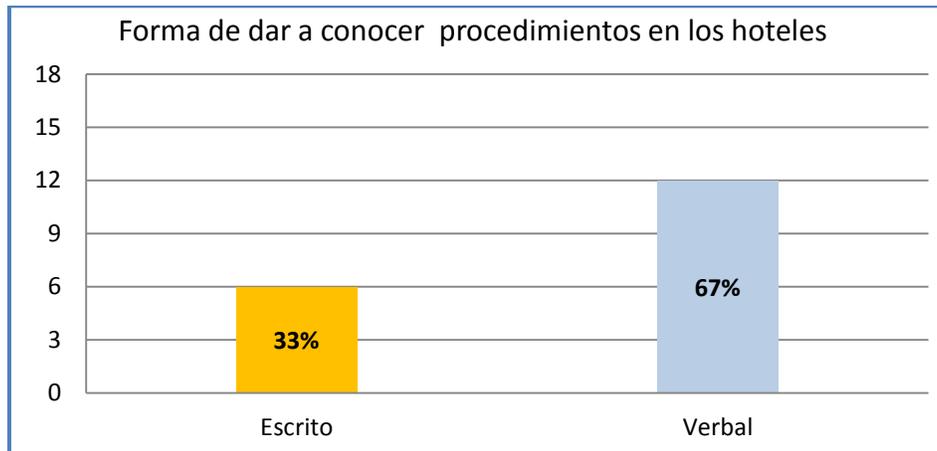
## Políticas empresariales internas

Políticas en cuanto a:	Alternativas	
<b>Precios</b>	• Diversas tarifas	16
	• Tarifa más baja que la competencia	1
	• Tarifa por temporada	1
	Total	18
<b>Compras/Proveedores</b>	• Selección de proveedor según calidad	8
	• Selección de proveedor en función a precios bajos	6
	• Selección de Proveedor según cercanía	4
	Total	18
<b>Selección de Recursos Humanos</b>	• Por idoneidad del candidato	4
	• Por recomendación de colaboradores y amistades	12
	• Por proceso de reclutamiento y selección de personal	2
	Total	18
<b>Pago de salario</b>	• Mensual	15
	• Quincenal	3
	• Por día	0
	Total	18

Fuente: trabajo de campo enero 2014

Cada uno de los hoteles sujetos de estudio diseña normativas internas que orientan la toma de decisiones. En relación a *precios*: se adaptan diversas tarifas de acuerdo a la capacidad de pago del cliente, en algunos casos existen clientes frecuentes que reciben una tarifa especial. En cuanto a *Compras*: basan su política en la selección de proveedores en función de la calidad. Para la selección de *Personal*: no se elige en función del más calificado e idóneo para cada puesto. Finalmente en cuanto a *Salarios*: el reintegro económico para el colaborador se hace, generalmente, mensual.

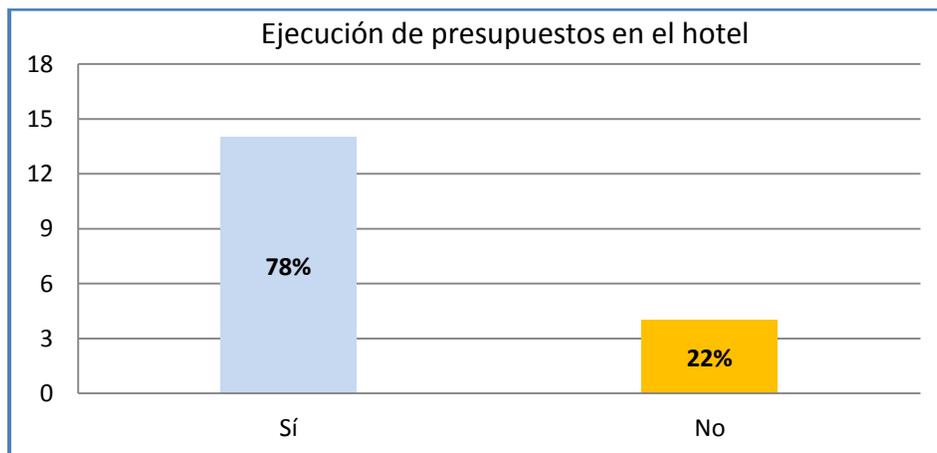
**Gráfica 20**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Un alto porcentaje de propietarios y/o gerentes señalan, que los procedimientos se dan a conocer de forma verbal con las acciones que cada uno de los colaboradores debe realizar, mientras un mínimo número, lo da a conocer por escrito, para dejar constancia de los procedimientos utilizados.

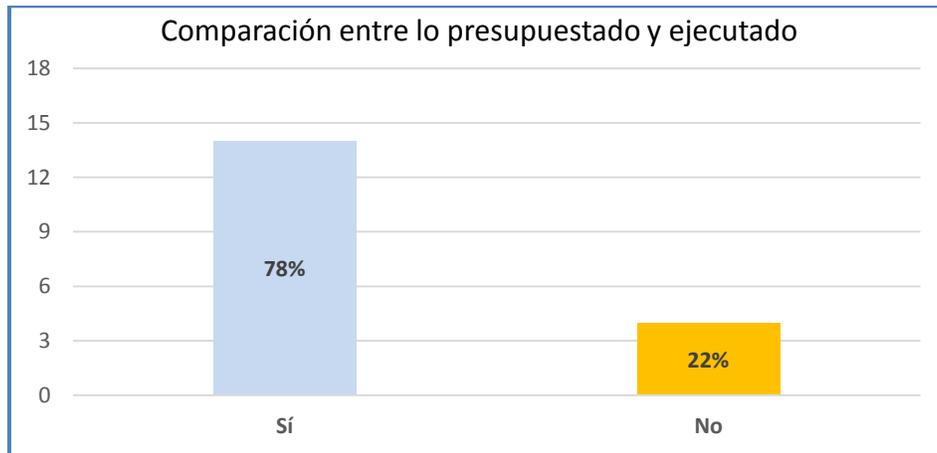
**Gráfica 21**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La mayoría de los propietarios y/o gerentes, ponen en práctica el presupuesto, para la planeación de sus operaciones en la industria hotelera, sujetos de estudio, ya que esto permite definir cuáles de los gastos son necesarios, de tal forma que se puedan tomar decisiones de consumo responsable y cuidadoso en beneficio de la empresa.

**Gráfica 22**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

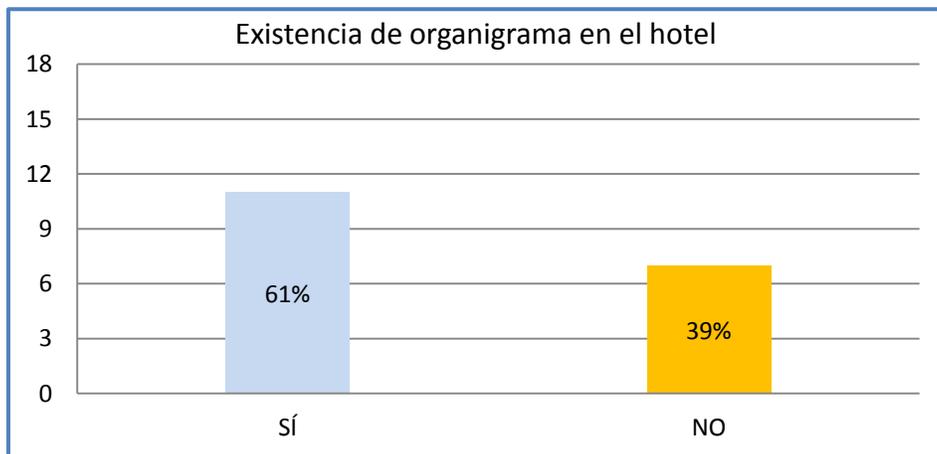
Las comparaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado; es de vital importancia para las empresas de la industria hotelera de la cabecera departamental de Huehuetenango, por tal motivo, la mayoría, aseguran realizar esta labor, con el objetivo de tener el control de ingresos y/o egresos, que contribuya en la toma efectiva de decisiones.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos administrativos*

*Sub-Sub-indicador: organización.*

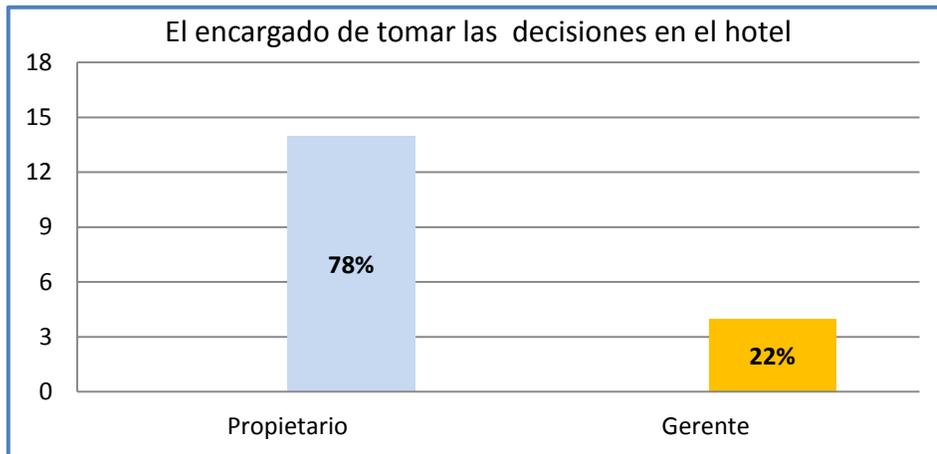
**Gráfica 23**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Existe un gran número de los hoteles, sujetos de estudio, que poseen un organigrama, que le sirve como marco de actuación para funcionar como una división ordenada y sistemática, sin embargos algunos no han sufrido cambios desde su creación.

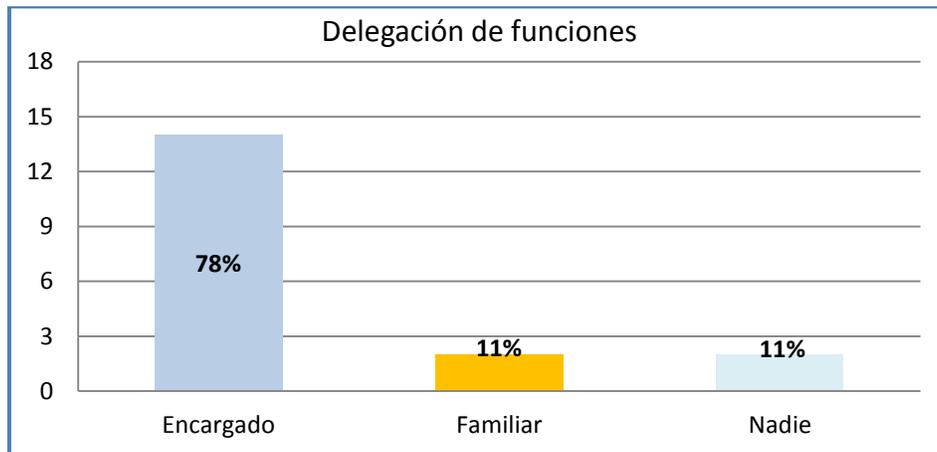
**Gráfica 24**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La mayoría de los encuestados manifiestan que la toma de decisiones está a cargo de los propietarios de los hoteles que se tomaron para el estudio.

**Gráfica 25**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Un alto porcentaje de los sujetos de estudio, manifestaron que en ausencia del propietario y/o gerente, eligen un encargado, quien se responsabiliza de las actividades del hotel, de tal manera que esta persona cuente con la capacidad y responsabilidad para hacerlo.

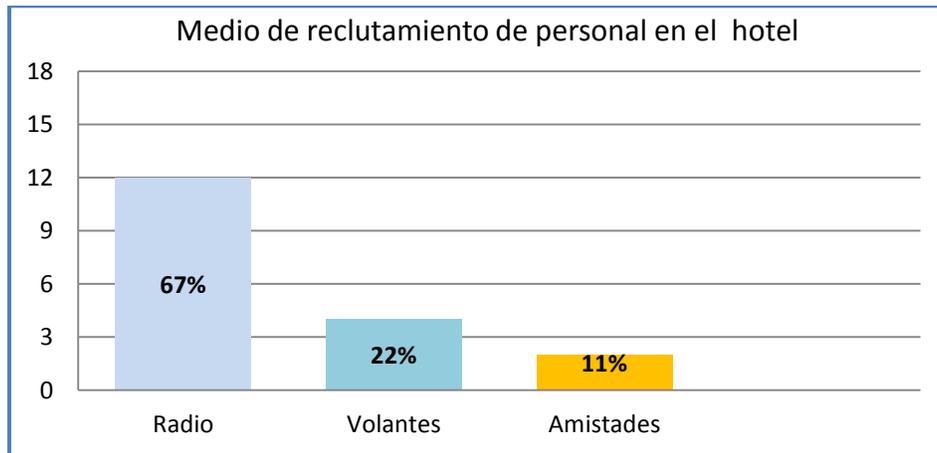
**Tabla 6**  
Ambientes de trabajo

Puestos de trabajo	Respuestas		Totales
	Sí	No	
• Gerencia	8	10	18
• Ama de llaves	14	4	
• Chef/cocinero	18	0	
• Camarera	18	0	
• Recepción	18	0	
• Mantenimiento y servicio	15	3	
• Seguridad	12	6	
• Meseros	18	0	
• Bar tender	7	11	
• Secretaria	10	8	
• Contabilidad	4	14	
• Lavandería	18	0	
• Casino	2	16	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

En los hoteles sujetos de estudio de la cabecera departamental de Huehuetenango, se entiende por puesto de trabajo, el espacio que los colaboradores ocupan en una empresa, desarrollando cierto tipo de actividad o empleo, a la vez se obtiene un salario o sueldo específico.

**Gráfica 26**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El 67% de hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, dan a conocer la existencia de un puesto vacante de trabajo, utilizando el medio radial.

**Tabla 7**

Requisitos para emplear a un colaborador

Requerimiento	Sí	No	Total
• <b>Fotocopia de DPI</b>	18	0	18
• <b>Antecedentes penales y policíacos</b>	18	0	
• <b>Tarjeta de salud</b>	16	2	
• <b>Referencias personales y laborales</b>	17	1	
• <b>experiencia</b>	15	3	
• <b>Conocimientos y habilidades</b>	15	3	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los hoteles sujetos de estudio coinciden en que los requerimientos mínimos para contratar a un colaborador son básicamente el Documento Personal de Identificación, Antecedentes penales y policíacos y tarjetas de salud; en algunos casos puede variar de acuerdo a las necesidades propias del puesto.

**Tabla 8**

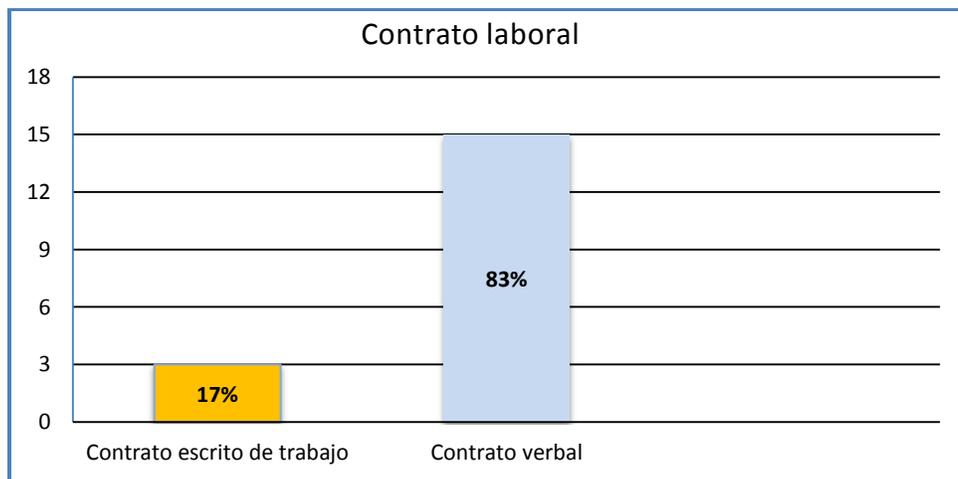
Elementos de la selección de personal

Instrumentos	Sí	No	Total
• <b>Solicitud de empleo</b>	15	3	18
• <b>Pruebas escritas</b>	6	12	
• <b>Entrevistas</b>	18	0	
• <b>Investigación de antecedentes</b>	18	0	
• <b>Examen físico</b>	4	14	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

La mayoría de los sujetos de estudio manifestaron, selecciona al personal utilizando generalmente solicitud de empleo, entrevistas e investigación de antecedentes.

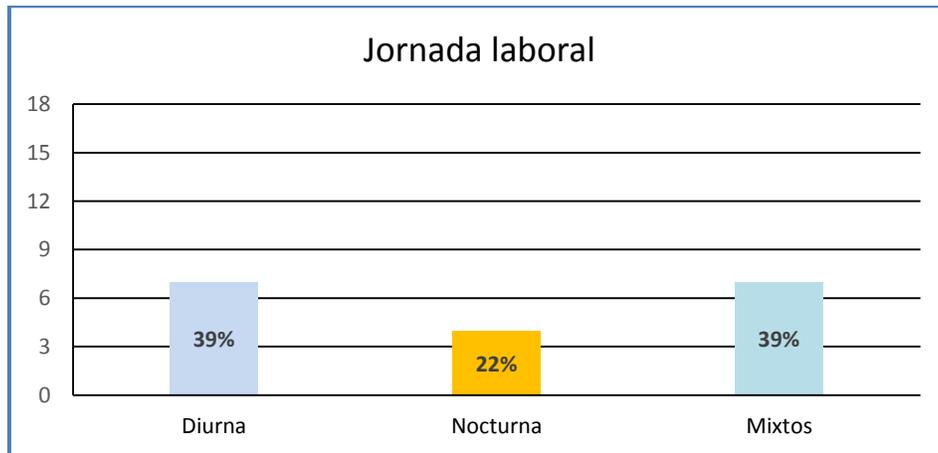
**Gráfica 27**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

El contrato verbal es el que más se pone en práctica en la mayoría de la industria hotelera de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, según propietarios y/o gerentes, porque no existe ningún documento escrito que contenga las condiciones pactada verbalmente entre el empleador y trabajador.

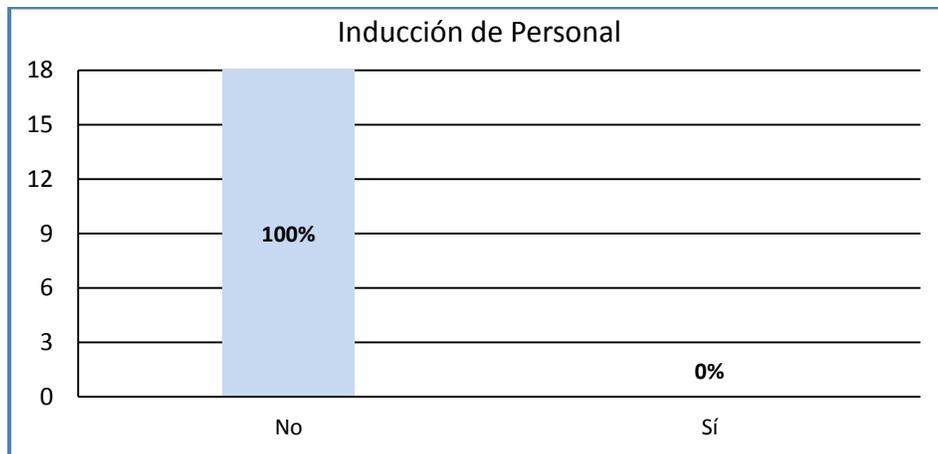
**Gráfica 28**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

En la mayoría de estas dependencias de negocios, prevalece la jornada diurna y mixta, ya que esto depende de los servicios, que prestan los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

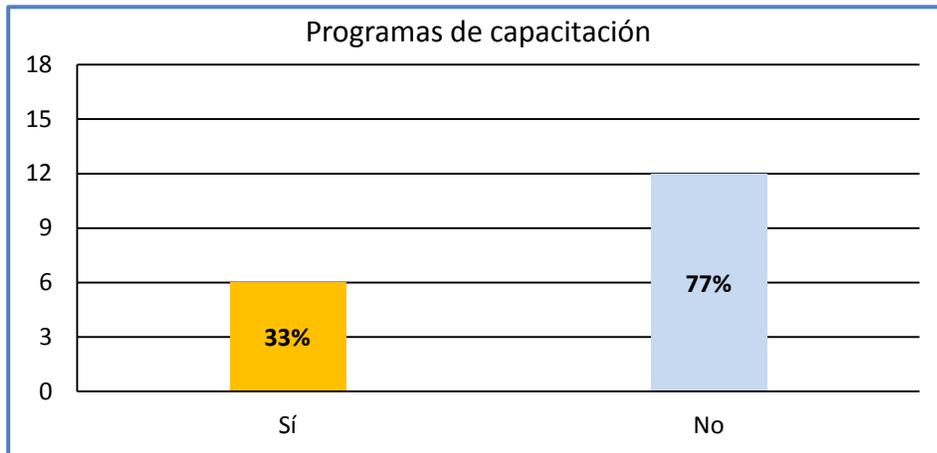
**Gráfica 29**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Lo sujetos de estudio, manifestaron que se brinda la información necesaria y precisa, dentro de la industria hotelera, de la cabecera departamental de Huehuetenango, para que las actividades se realicen bajo los lineamientos de la empresa, sin embargo se realiza de forma verbal porque no existe un proceso de inducción formal, para los colaboradores.

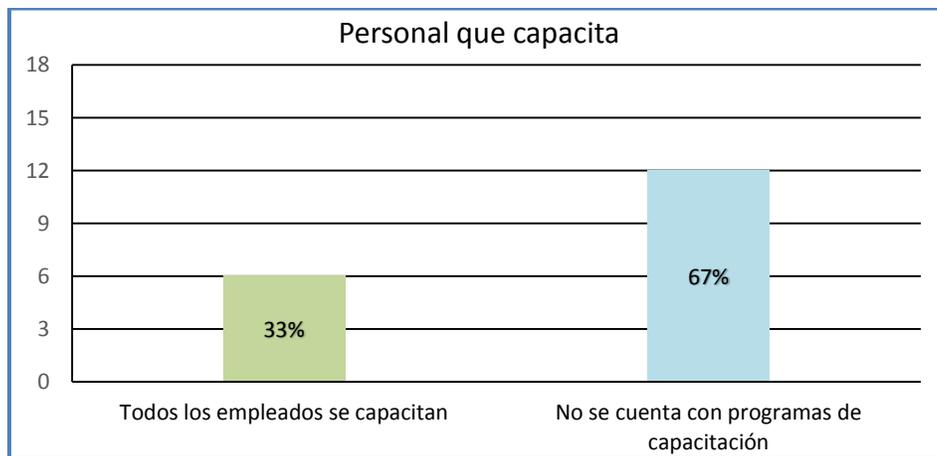
**Gráfica 30**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La mayoría de los sujetos de estudio, dieron a conocer que no cuentan con un renglón presupuestario designado para capacitación a los colaboradores.

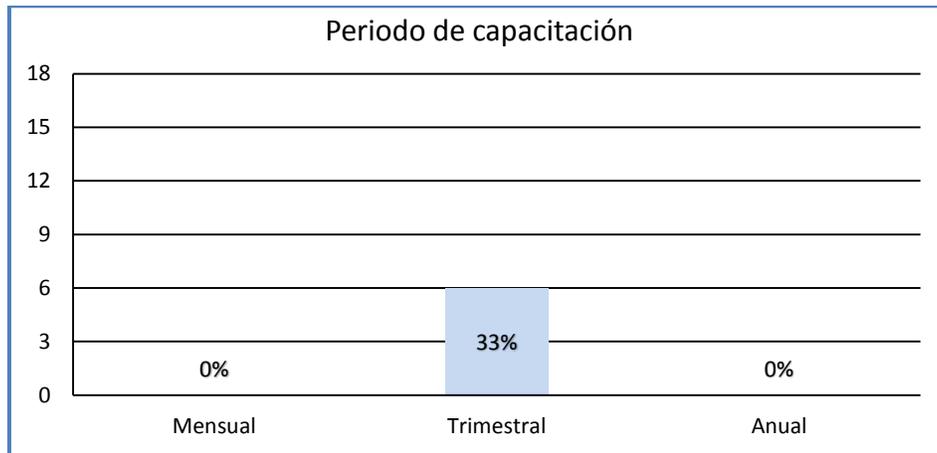
**Gráfica 31**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

De la totalidad de los propietarios y/o gerentes de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, solamente un mínimo porcentaje capacita la totalidad de sus colaboradores.

**Gráfica 32**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los propietarios y/o gerentes de la industria hotelera de tres y cuatro estrellas de la cabecera de Huehuetenango, capacitan de manera trimestral, para explicar y demostrar a los colaboradores, la forma correcta de hacer las cosas dentro de los hoteles.

**Tabla 9**

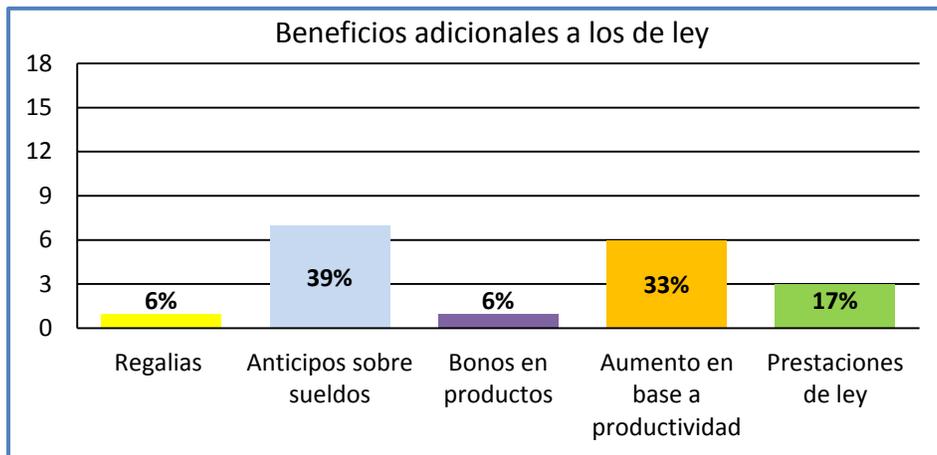
Aspectos para medir el desempeño

Característica	Sí	No	Total
• Puntualidad	16	2	18
• Responsabilidad	15	3	
• Dedicación	15	3	
• Experiencia	15	3	
• perseverancia	5	13	
• Tiempo de trabajar	1	17	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

Existe una serie de aspectos a considerar para medir el desempeño laboral, dentro de ellos destaca la puntualidad, responsabilidad, dedicación y la experiencia.

**Gráfica 33**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

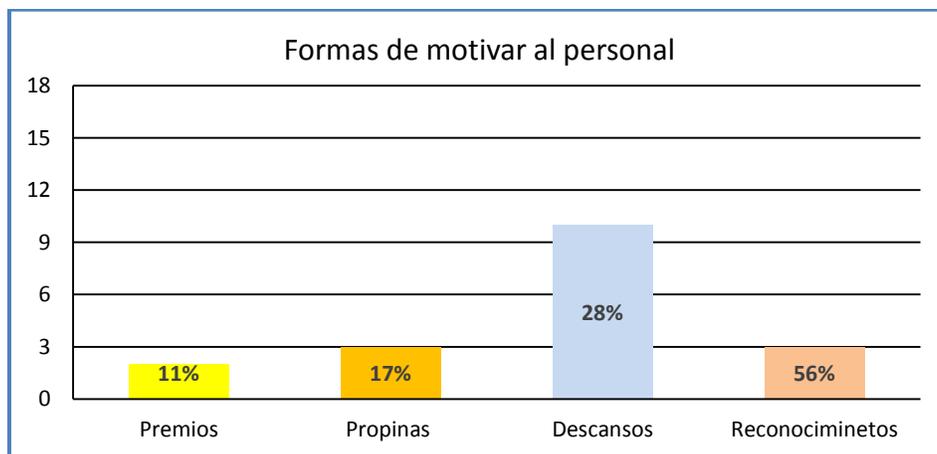
Todos los hoteles sujetos de estudio, proporcionan a sus colaboradores un salario y demás prestaciones de ley, y en un mínimo porcentaje, brinda anticipos sobre sueldos, aumentos en base a su productividad, todo con el objeto de propiciar la eficiencia en el servicio.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos administrativo.*

*Sub-Sub-indicador: Dirección*

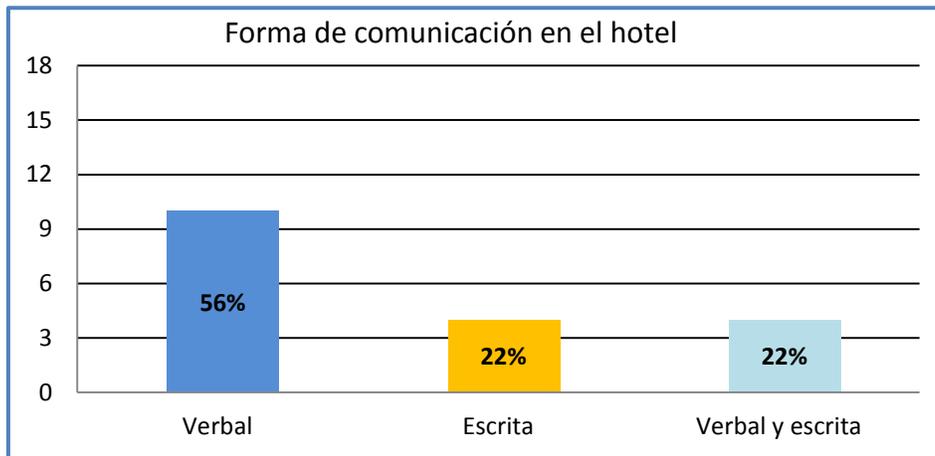
**Gráfica 34**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los sujetos de estudio la mayoría respondieron, que motivan al personal por medio de reconocimientos, y en un mínimo número proporciona premios, propinas y descansos, producto de su puntualidad y dedicación a la empresa.

**Gráfica 35**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

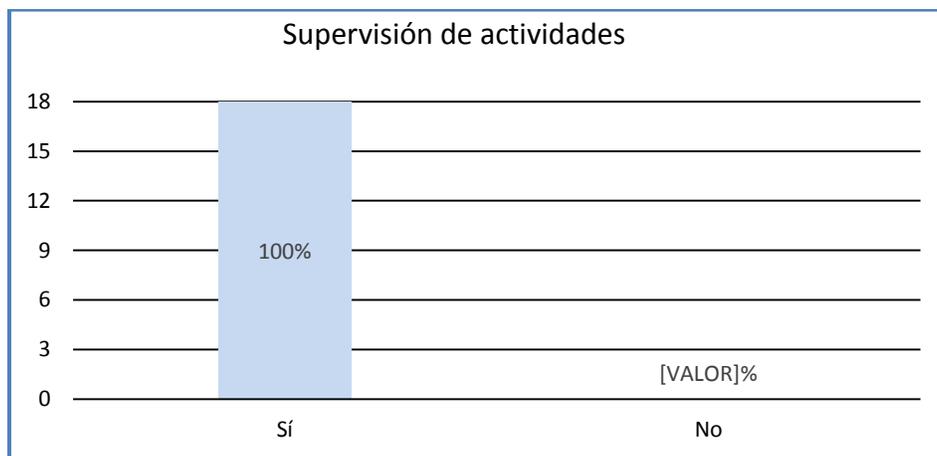
El 56% de los sujetos de estudio aseguran que la forma en que se comunican con sus colaboradores es verbal, el 22% de forma escrita y el 22% verbal y escrita ya que la efectividad y el rendimiento de una empresa dependen de una buena comunicación.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos administrativos*

*Sub-Sub-indicador: Control*

**Gráfica 36**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

En todos los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, los propietarios y/o gerentes supervisan las actividades para verificar, si se están realizando las actividades, con forme lo planeado.

**Tabla 10**  
**Supervisión de áreas**

Áreas de trabajo	Sí	No	Total
Colaboradores	17	1	18
Producción	13	5	
Calidad del producto	14	4	
Gastos	11	7	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los encuestados manifestaron que todas las áreas son importantes, dentro de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, pero se enfocan más en la supervisión del área de colaboradores, ya que argumentan que es necesario brindar un servicio de calidad, con el objeto de que el cliente tenga una satisfacción placentera.

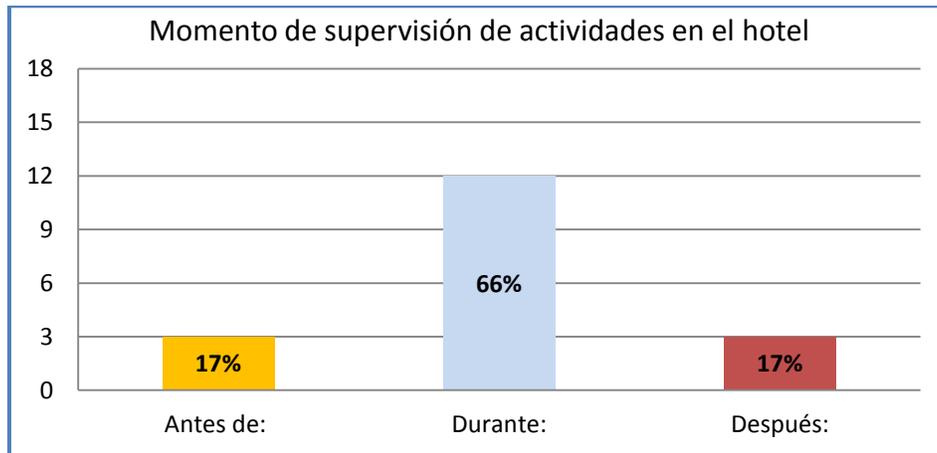
**Gráfica 37**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La totalidad de los propietarios y/o gerentes de los hoteles sujetos de estudio de la cabecera departamental de Huehuetenango, llevan dentro de la empresa, registros de las ventas y gastos a diario, con la finalidad de saber sobre sus utilidades.

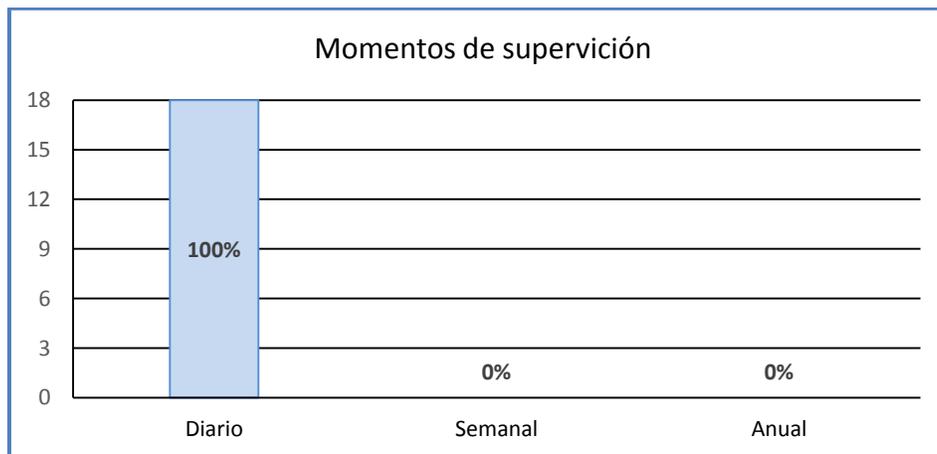
**Gráfica 38**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La mayoría de los propietarios y/o gerentes de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, aseguran supervisar durante el desarrollo de las actividades, en la empresa, con la finalidad que se estén utilizando racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo dentro de los hoteles.

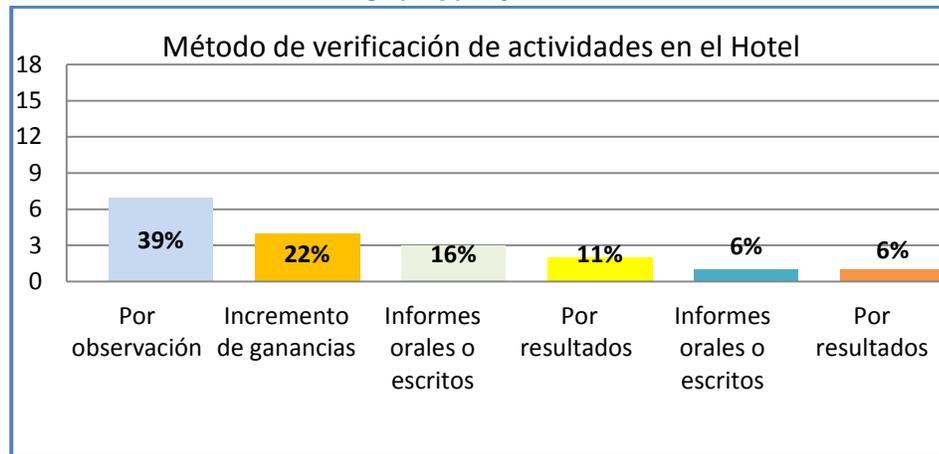
**Gráfica 39**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Todos los propietarios y/o gerentes encuestados, dieron a conocer que supervisan a diario las actividades, con el propósito de brindar apoyo, ayudar a reconocer problemas y corregirlos de manera inmediata.

**Gráfica 40**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los propietarios y/o gerentes de estas dependencias de negocios como sujetos de estudio, dieron a conocer que el 39% de ellos verifican sus actividades por medio de la observación, porque se acerca a la realidad de las actividades de la empresa.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos de mercado*

*Sub-Sub-indicador: servicio*

**Tabla 11**

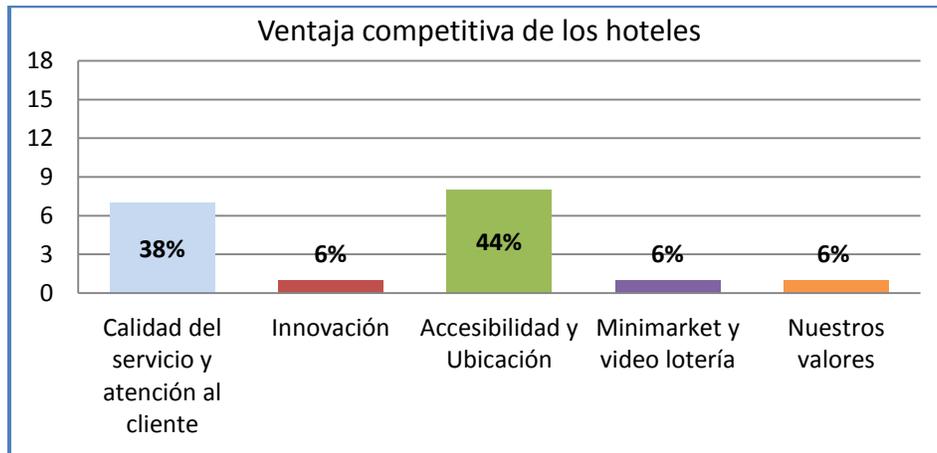
Dependencias y condiciones de servicio en hoteles

Oferta de servicios en hoteles	Sí	No	Total
Internet	18	0	18
Parqueo	18	0	
Restaurante	18	0	
Hospedaje	18	0	
Lavandería	8	10	
Salones para eventos	6	12	
Área verde	5	13	
Bar	4	14	
Video lotería	2	16	
Taxi	2	16	
Gimnasio	2	16	
Piscina	2	16	
Minimarket	1	17	

Fuente: trabajo de campo enero /2014

Es evidente que no todas las empresas ofrecen los mismos servicios, lo cual forma parte de las ventajas competitivas. Dentro de los servicios que ofrecen en común se pueden identificar las siguientes: hospedaje, restaurante, parqueo e internet. Manifiestan los propietarios y/o gerentes, que son los aspectos más importantes para los fines lucrativos de estas dependencias de negocios.

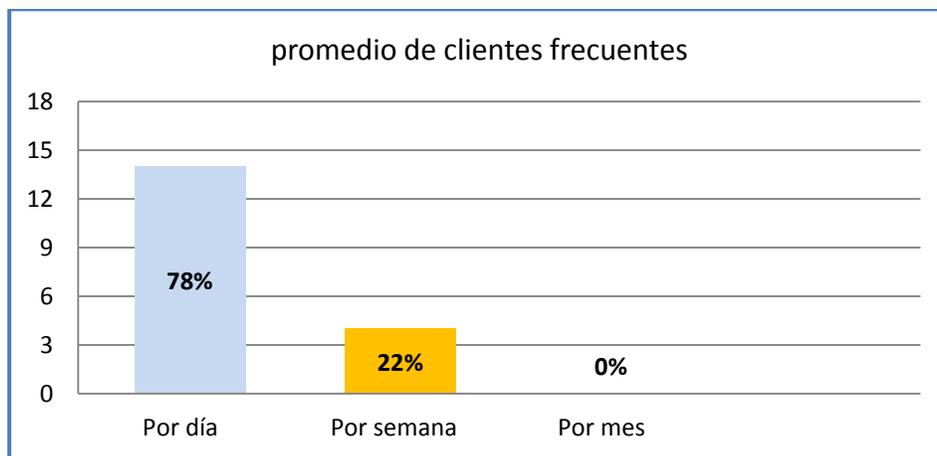
**Gráfica 41**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

En estas dependencias de negocios son varias las características que les ha permitido conquistar el mercado hotelero local, dentro de ellas se encuentran con altos porcentajes, la accesibilidad y ubicación, calidad del servicio, atención al cliente, para garantizar la satisfacción y preferencia.

**Gráfica 42**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

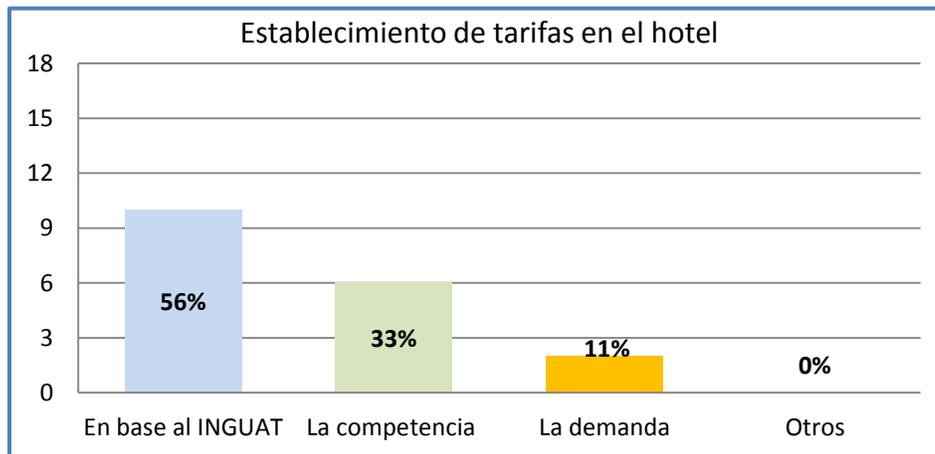
Es evidente que en la mayoría de la industria hotelera sujeto de estudio, es frecuente el cliente que adquiere los servicios por un día, por la movilidad de sus labores y son muy pocos los que se hospedan toda una semana en el hotel.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos de mercado*

*Sub-Sub-indicador: Precio*

**Gráfica 43**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

De los hoteles sujetos de estudio, el 56% manifestaron que las tarifas de los servicios se establecen dentro del máximo y el mínimo asignado por el INGUAT, mientras que el 33% respondió que la competencia es el indicador que se utiliza para establecer sus precios.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos de mercado*

*Sub-Sub-indicador: Plaza*

**Tabla 12**

Canal de comercialización en el hotel

Clientes	Sí	No	total	Especifique
Directo con el cliente	18	0	18	viajeros nacionales, extranjeros, agentes vendedores y visitantes médicos
Intermediarios	0	18		Agencia de viajes, promotores de excursión

Fuente: trabajo de campo enero 2014

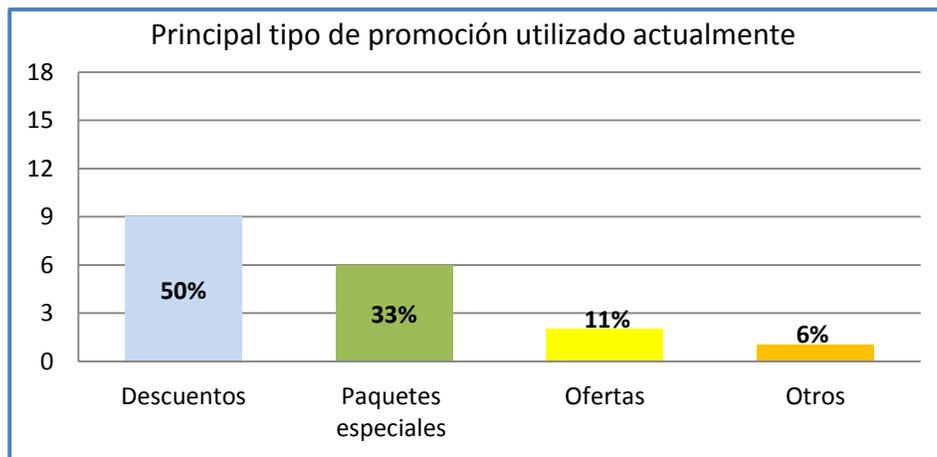
Los propietarios y/o gerentes sujetos de estudio, argumentan que por ofrecer un servicio definido, no utilizan ningún tipo de canal de comercialización, no poseen alianzas con agencias de viajes ni son promotores de excursiones; sin embargo tienen bien identificados a sus clientes quienes en su mayoría son visitantes médicos, viajeros nacionales, extranjeros y vendedores.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos de mercado*

*Sub-Sub-indicador: Promoción*

**Gráfica 44**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La promoción de servicios es considerada elemental para este tipo de empresa, por lo que el 50% de los propietarios y/o gerentes ofrecen descuentos especialmente a clientes frecuentes y grupos de interés, a quienes se les preparan paquetes que integran varios servicios.

**Tabla 13**

Utilización de medios para promoción del hotel

Medio de Publicidad	Utilización		Total
	Sí	No	
Radio	8	10	18
Revistas	3	15	
Publicidad de Boca en boca	3	15	
Pantallas	2	16	
Altoparlantes	2	16	
Rótulos	1	17	
Periódicos	2	16	
Mantas vinílicas	2	16	
Páginas web	4	14	
Facebook	3	15	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

Según opinión de los encuestados, no cuentan con un programa claro de publicidad, utilizan algunos medios de comunicación, tales como radios, revistas y recomendaciones verbales entre sus clientes, sin embargo necesitan hacer promoción informativa dirigida a un mercado potencial que busca comodidad, servicio y calidad.

**Indicador: Diagnóstico interno***Sub-indicador: Aspectos Técnico/operativo**Sub-Sub-indicador: Capacidad instalada***Tabla 14**

Capacidad instalada de hospedaje en los hoteles

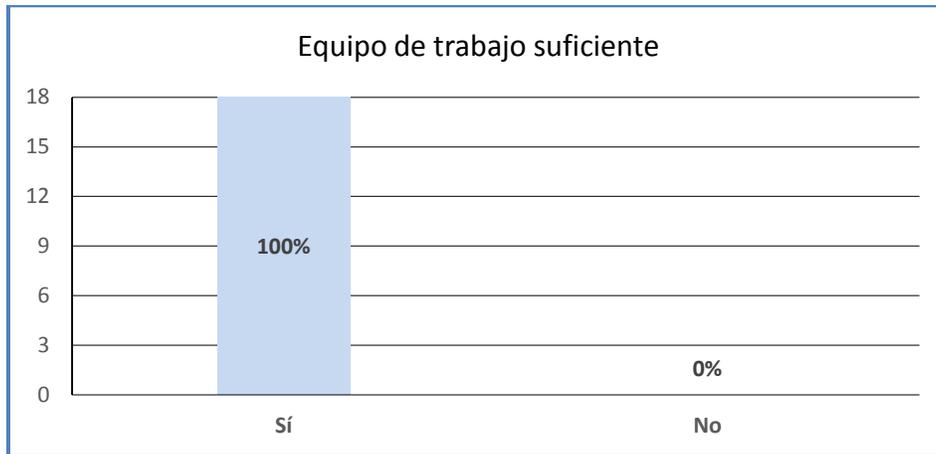
Número de clientes	No. De hoteles
01 – 25	3
26 – 50	8
51 – 75	4
76 – 100	1
Más de 100	2
Total	18

Fuente: trabajo de campo enero /2014

Los sujetos de estudio, poseen capacidad instalada de acuerdo a lo que les permite la infraestructura, la cual varía entre un grupo de hoteles y otros, siendo únicamente tres los hoteles que ofrecen alojamiento a un máximo de 25 personas, mientras que existen

dos que su capacidad sobrepasa los 100 clientes. En épocas altas como Semana Santa, Feria local y vacaciones ocupan la totalidad de sus habitaciones.

**Gráfica 45**



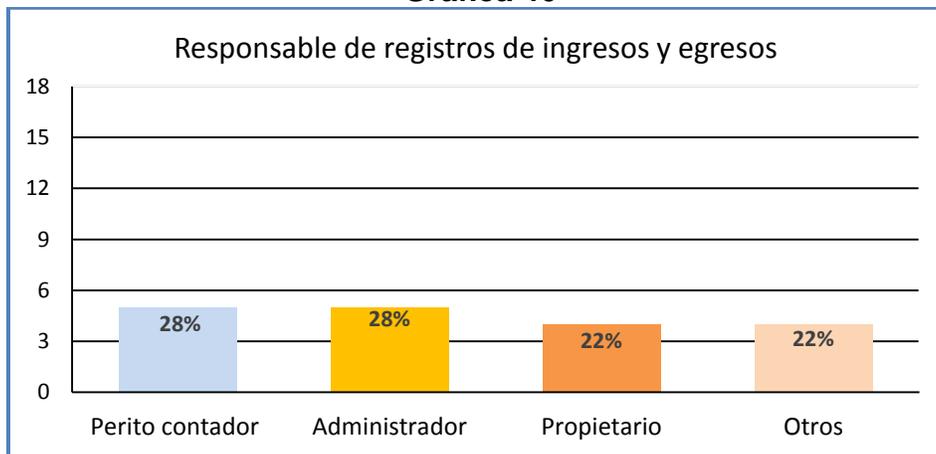
Fuente: trabajo de campo enero 2014

La totalidad de los propietarios y/o gerentes de los hoteles sujetos de estudio, manifestaron, contar con el equipo de trabajo necesario para atender todos los servicios que la empresa tiene al alcance de sus clientes.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos Financieros*

**Gráfica 46**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

En este tipo de organizaciones es importante llevar un registro minucioso de las entradas y salidas económicas, de tal manera que propietarios y contadores es a quienes recae dicha responsabilidad.

**Tabla 15**  
**Controles financieros**

Controles	Utilización		Total
	Sí	No	
Ventas	18	0	18
Libro de compras	18	0	
Inventarios	18		
Cuentas por pagar	18	0	
Cuentas por cobrar	18	0	
Estadísticas de compras y ventas	15	3	

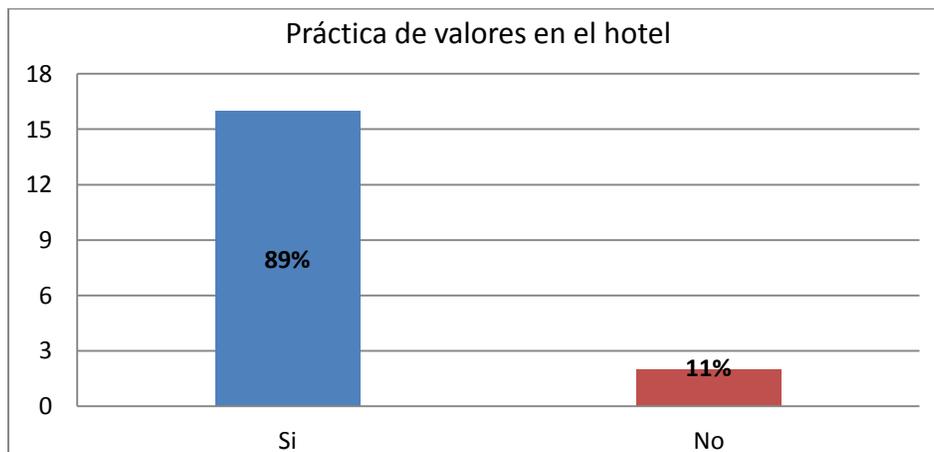
Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los sujetos de estudio de la cabecera departamental de Huehuetenango, llevan controles financieros dentro de los hoteles, ya que les permiten analizar e interpretar los ingresos, egresos y beneficios o pérdida en un periodo determinado de la empresa. Dentro de los registros que sobresalen, pueden enumerarse los siguientes: controles en ventas, compras, inventarios, cuentas por pagar y por cobrar.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Ética y responsabilidad social empresarial*

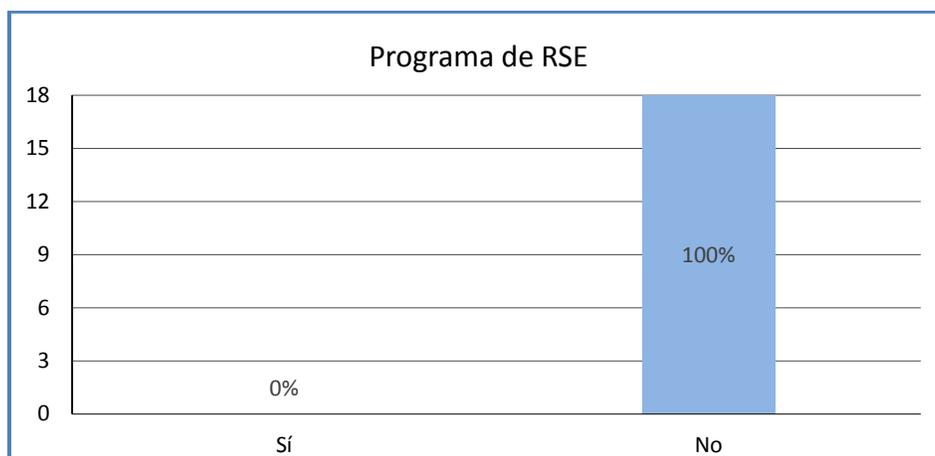
**Gráfica 47**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los propietarios y/o gerentes de los hoteles sujetos de estudio manifiestan que practican valores morales en la industria hotelera, ya que permite que sus integrantes interactúen con armonía y por lo tanto facilita el alcance de objetivos de la empresa.

**Gráfica 48**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

La totalidad de los sujetos de estudio respondieron no tener un renglón presupuestario para un programa de responsabilidad social empresarial; sin embargo en algunas ocasiones colaboran en proyectos sociales, culturales y fiestas patronales.

**Tabla 16**

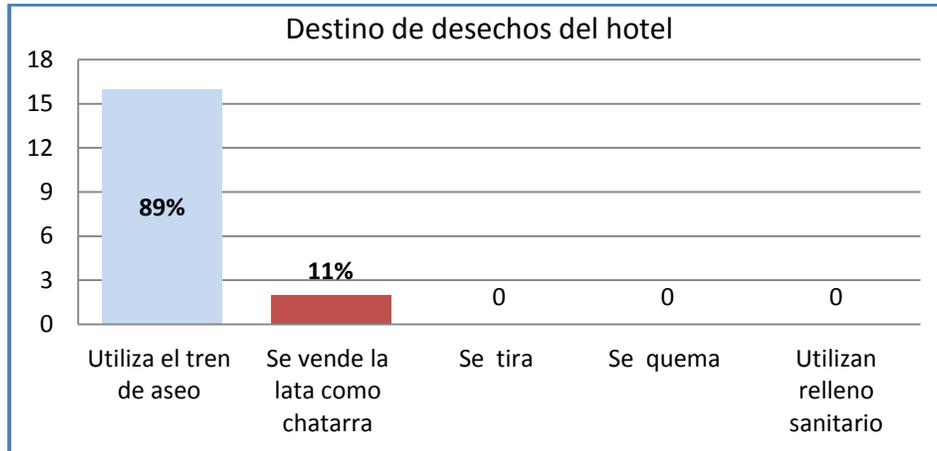
Programas de Responsabilidad Social Empresarial

Programas	Utilización		Total
	Sí	No	
A la comunidad	0	18	18
A los colaboradores	0	18	
A las entidades de gobierno	0	18	
Al medio ambiente	0	18	
Otros	0	18	

Fuente: trabajo de campo enero 2014

Todos los sujetos de estudio, no cuentan con programas de responsabilidad empresarial.

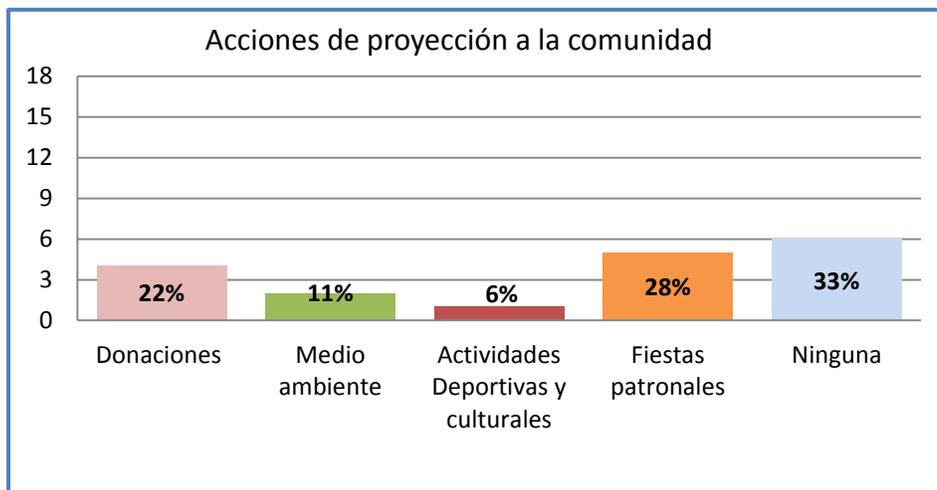
**Gráfica 49**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, sujetos de estudio, utilizan el tren de aseo para transportar la basura al lugar correspondiente, ya que ninguno de ellos cuenta con los recursos necesarios para realizar su propio tratamiento de desechos.

**Gráfica 50**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

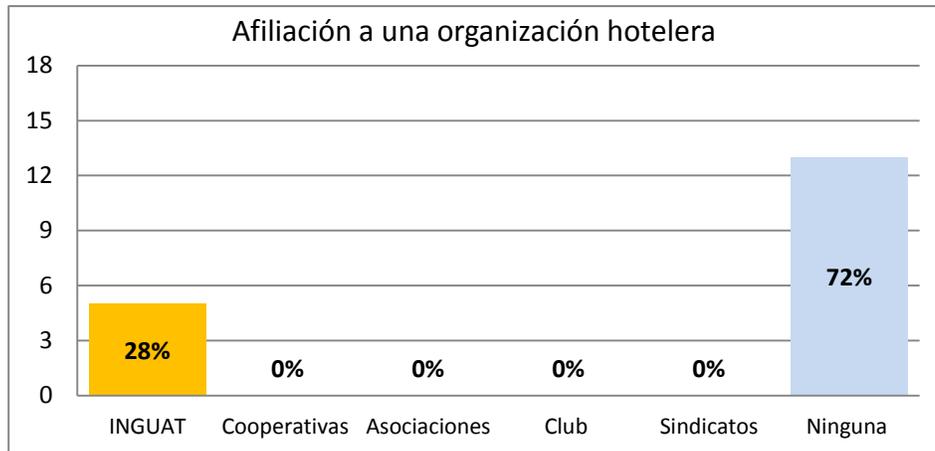
La mayoría de los propietarios y/o gerentes de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, manifestaron un menor número que sí,

apoyan al medio ambientes, participan en actividades deportivas, sociales, culturales y fiestas patronales.

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Asociatividad y vinculaciones*

**Gráfica 51**



Fuente: trabajo de campo enero 2014

Los sujetos de estudio, aseguran que no pertenecen a organizaciones relacionadas con la actividad empresarial que desarrollan, trabajan individualmente y no cuenta con alianzas o asociaciones. El 28% indica que pertenecen al INGUAT; sin embargo esta institución es únicamente un regulador del servicio de hospedaje para toda la industria hotelera.

**Tabla 17**  
FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Brindar atención las 24 horas</b></li> <li>• <b>Precios competitivos y adecuados a la economía actual.</b></li> <li>• <b>Ubicación estratégica</b></li> <li>• <b>Tarifas corporativas para empresas.</b></li> <li>• <b>Seguridad y garantía brindada por en hotel.</b></li> <li>• <b>Solvencia financiera</b></li> <li>• <b>Colaboradores con estabilidad laboral.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aumento de actividad en la zona.</b></li> <li>• <b>Estabilidad política, social y económica del país.</b></li> <li>• <b>Afluencia de turistas nacionales y extranjeros por los atractivos de la región.</b></li> <li>• <b>Actividades comerciales por estar en la zona fronteriza.</b></li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta de nuevos métodos de trabajo y tendencias de atención al turista.</b></li> <li>• <b>Falta de innovación por parte de los propietarios.</b></li> <li>• <b>No aplican buenas prácticas de responsabilidad social empresarial</b></li> <li>• <b>Dominio de idioma español.</b></li> <li>• <b>Centralización en la toma de decisiones en el propietario.</b></li> <li>• <b>Escaso conocimiento de la cultura y costumbres de los turistas extranjeros.</b></li> <li>• <b>Falta de un diseño de puestos y manual de organización</b></li> <li>• <b>Falta de profesionalización de algunos colaboradores</b></li> <li>• <b>Empirismo en la administración.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competencia y creación de nuevos hoteles</b></li> <li>• <b>Crisis económica y preferencia por hospedajes u otros.</b></li> <li>• <b>Aumento del índice de delincuencia.</b></li> <li>• <b>Descuido y pérdida de atracciones turísticas de la región.</b></li> <li>• <b>Cambios directrices políticos, económicos y sociales del país.</b></li> <li>• <b>Globalización</b></li> </ul>

Fuente: trabajo de campo enero 2014

En la industria hotelera de la cabecera departamental de Huehuetenango, el turismo interno es el principal motor de crecimiento y mantenimiento de la actividad. Sin

embargo se carece de estrategias y tendencias de atención cliente así como mejores prácticas de responsabilidad social empresarial, lo cual incide en el incumplimiento de las necesidades y exigencias del cliente.

## V. **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este apartado se presenta la discusión de los resultados obtenidos mediante la información proporcionada por los propietarios de las empresas, para determinar la situación de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango y ofrecer una propuesta que sirva de guía de acción para mejorar la productividad

El diagnóstico empresarial como lo indica Ruiz (2006), es el proceso que permite identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas y establecer medidas que mejoren su situación. El objetivo principal es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa; es decir problemas, causas y efectos. Para efectos del presente estudio, se analizará desde cuatro componentes: Caracterización de MIPYMES, diagnóstico del entorno, diagnóstico interno, asociatividad y vinculaciones.

Bajo esta perspectiva es importante conocer principalmente algunas características de los hoteles sujetos de estudio: El 89% son catalogados como tres estrellas, la mayoría ubicados en las zonas uno y cinco de la cabecera municipal de Huehuetenango y están constituidas por áreas tales como gerencia, recepción, cocina, lavandería y parqueo.

El 72% de los hoteles tiene más de cinco años de presencia en el mercado lo cual denota una posibilidad de trascender en el tiempo, y se rigen según la Ley orgánica del Instituto Nacional de Turismo –INGUAT-.

Para poder permanecer en el mercado se requiere de esfuerzos constantes de innovación y renovación, y evitar la resistencia para generar cambios organizacionales que contribuyan a mejorar la calidad del servicio hotelero.

En relación a la micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES-, Regalado (2006), señala que son actores importantes dentro del desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y por su peso en el Producto Interno Bruto –PIB-. De acuerdo al número de empleados fijos, el sector hotelero está integrado principalmente por micro -61%- y pequeñas empresas -28%-, únicamente el 11% se considera mediana empresa.

Según lo anterior, este sector puede presentar dificultades para generar economías de escala, acceso al crédito y capacidad de innovación. Sin embargo constituyen sector articulador porque genera cadenas de valor en ámbitos locales.

Otro elemento que define y caracteriza a las MIPYMES es la *Racionalidad económica*, que según lo señala Piedra Santa (2011), es la forma de optimizar la toma de decisiones maximizando los resultados. El 38% de los propietarios y/o gerentes de los hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango, indican que el principal interés al emprender un negocio hotelero es invertir para obtener utilidades y rentabilidad, además de brindar un servicio diferenciado y generar empleo, permaneciendo como propiedad de las mismas familias para evitar que personas ajenas se favorezcan de las utilidades de la empresa, -ver gráfica 2 y 3-

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad, la racionalidad económica comprende actividades económicas en función de múltiples intereses, aunque básicamente estos pueden agruparse en dos tipos: la satisfacción del consumo familiar y personal, o la reproducción familiar; y la acumulación o la reinversión de capital.

Por otro lado Robbins y Coulter(2007), manifiestan que un *emprendedor*, es el individuo, o grupo de individuos que mediante esfuerzos organizados arriesgan tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación, cualesquiera que sean los recursos que controlen. El 50% los propietarios y/o gerentes de la industria hotelera de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, dieron a conocer que una persona emprendedora se caracteriza por crear nuevas iniciativas empresariales, capaz de ver una oportunidad y

transformar un sueño o idea en un negocio, se considera apto, para administrarlas y estar dispuestos a correr el riesgo del éxito o fracaso-ver gráfica 4-

En este orden de ideas, se puede citar que el 39% de los sujetos de estudio, manifestaron dar inicio la empresa hotelera, por el aprovechamiento de una oportunidad para invertir en un segmento en donde la demanda de clientes nacionales y extranjeros, motivó estructurar exitosamente una operación de negocios. Pero debido al incremento agresivo de la competencia, en la industria hotelera de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, el 56% no tienen previsto invertir en dicho mercado, -ver gráfica 5, 6 y 7-

El segundo componente del diagnóstico empresarial es el *Diagnóstico del entorno*, quien a través de aspectos como globalización, marco normativo/institucional Fiscal tributario, describirán la situación de los hoteles sujeto de estudio

En relación a *globalización*, Cantú (2006), menciona que los mercados han propiciado que los países enfrenten el reto de incrementar su competitividad. A este reto se le responde con productos y servicios de calidad que se obtienen mediante la puesta en marcha de sistemas de calidad, aunado a sus correspondientes técnicas y procedimientos.

Según se ha citado, a la mayoría de los propietarios y/o gerentes de los hoteles sujetos de estudio, reconocieron que la globalización y la tecnología es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados. La globalización pretende abrir el comercio y derribar las barreras geográficas que separa a los países. Actualmente la industria hotelera, de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, el 56% manifiestan que cuentan con una ventaja competitiva que los mantiene dentro del mercado, en atención y servicio al cliente, pero la globalización a través de la tecnología, incide directamente para la expansión de los servicios, ya que estos mercados exigen tener ciertos estándares de calidad y de mayores exigencias. -ver gráficas 8, 9, 10 y 11-

La globalización motiva a las empresas a integrarse a una competencia económica mundial, ya que la garantía en esencia es un crecimiento comercial y financiero, sin embargo para ello deben llenar ciertos requisitos básicos internacionales y satisfacer las expectativas de los clientes.

Otro tema importante de analizar es en relación al *marco normativo institucional*, el cual está constituido por las leyes principales que regulan las operaciones de los hoteles en el país, siendo ellas: Código de comercio, Código Tributario, Código de trabajo, Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, Código de salud y Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. En relación a dicho tema la totalidad de propietarios y/o gerentes manifestaron estar inscritos ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, el 78% de ellos como contribuyente del régimen general y constituidos como persona individual, así también cuentan con patente de comercio, licencia sanitaria, están inscritos ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social-IGSS-, así como en el Instituto Guatemalteco de Turismo–INGUAT-, -ver tabla 5 y gráfica 12, 13-

En ese contexto, la industria genera el crecimiento de negocios capaces de satisfacer necesidades humanas al brindar servicios de calidad y cumplir expectativas. Estos negocios, o infraestructura turística -hoteles, restaurantes, tour operadores, etc.-, por el sólo hecho de existir, adquieren obligaciones ante El Estado, la sociedad, los usuarios y personales; por ello, y para su efectivo funcionamiento, es indispensable el cumplimiento de las normas establecidas que faciliten la convivencia pacífica, la correcta prestación de los servicios y garanticen el respeto del medio ambiente. El conocimiento de las leyes y reglamentos en el ámbito turístico entonces, se hace no sólo necesario, sino indispensable para maximizar las utilidades

El tercer componente del diagnóstico empresarial, es el *diagnóstico interno*, el cual comprende aspectos administrativos, de mercado, técnicos, operativos y sistemas, aspectos financieros, así como ética y responsabilidad social empresarial

*Aspectos administrativos*, incluye la planeación que como lo indica, Robbins y Coulter (2005), consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia

general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Como primera fase del proceso administrativo, marca la dirección de las empresas, reduce la incertidumbre, los desechos, las redundancias; es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos, metas y el diseño estratégicos para alcanzarlos.

Sin embargo de acuerdo a los resultados del trabajo de campo, se pudo determinar que en las empresas hoteleras de tres y cuatro estrellas de la cabecera en Huehuetenango, generalmente planifican sus actividades con escasa definición puntual de los objetivos que desean alcanzar, debido al nulo o escaso conocimiento y preparación de parte de los sujetos de estudio.

La planeación que se lleva a cabo en estas empresas, es a mediano plazo, brindando servicio de calidad, para satisfacer las expectativas del consumidor de acuerdo a la experiencia de los propietarios y/o gerentes sujetos de estudio, cultivando los valores morales para llevar a cabo las actividades, dando a conocer los procedimientos a seguir de manera verbal y responder a las necesidades más inmediatas tales como: El perfeccionamiento del servicio de hospedaje, alimentación, bebidas y distracción; que se deben de tomar en cuenta el costo que esto implica en el presupuesto y las comparaciones necesaria para analizar la rentabilidad de la decisión, -Ver gráficas 14 al 22 y tabla 6-

De los anteriores planteamientos la planeación propicia el desarrollo de la empresa, al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre, esto hace que las empresas hagan frente a las eventualidades que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Esto permite al encargado evaluar alternativas antes de tomar una decisión, acerca de lo que se hará en el futuro. La eficiencia en la ejecución buenos resultados, depende en gran manera de una adecuada planeación, por lo que se hace necesaria la aplicación de estrategias de atención y servicio al cliente y de prácticas socialmente responsables que coadyuven al logro de los objetivos.

Por otro lado, Koontz, weihrich y Cannice, (2008), aseguran que la organización es el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen en una organización a fin de alcanzar sus metas.

El 61% de los hoteles sujetos de estudio, cuentan con organigrama, sin embargo no se actualiza constantemente y posee una centralización en la toma de decisiones por parte del propietario.

De tal manera, que en este mismo sentido, en ausencia de los propietarios y/o gerentes de la industria hotelera de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, responsabilizan a un encargado de las actividades del hotel. Las plazas vacantes dentro de la empresa, el propietario es el encargado de darlas a conocer, utilizando de la comunicación radial y tomando en cuenta los aspirantes recomendados por los colaboradores y amistad de los propietarios, con los requisitos y entrevistas mínimas para nuevos contratos, tomando en cuenta aspectos tales como: fotocopia de DPI., antecedentes, tarjeta de sanidad, referencias personales, experiencia, Solicitud de empleo, entrevistas y otros, formalizando con un contrato verbal, sin inducción personal, ni capacitación, porque en la mayoría de estas empresas, no cuentan con un renglón presupuestario para dichos procesos y el porcentaje que sí capacita, lo hacen incluyendo a la totalidad de los colaboradores, de manera trimestral.

Esto hace a que los colaboradores con su conocimiento y experiencia, contribuyan grandemente dentro de la empresa, desempeñando sus actividades correspondientes, satisfaciendo las expectativas del cliente, para alcanzar la misión de la industria, servicio de calidad, así mismo para reconocer el esfuerzo, se proporciona un salario mínimo, más prestaciones de ley y bonos adiciones con el objeto de incentivar al colaborador, para que su desenvolvimiento sea eficiente y eficaz en el servicio de la empresa.-Ver gráfica 23 al 33 y tabla 7, 8-

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) la dirección es un proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; al respecto el 55% de gerentes y/o propietarios manifestaron que motivan a

sus colaboradores mediante reconocimientos. Para todo el proceso administrativo la comunicación es importante, debido a ello, cuando los propietarios y/o gerentes se dirigen a sus colaboradores, el 56% utilizan la comunicación verbal, el 22% la comunicación escrita y en un 22% una comunicación mixta, lo cual pone de manifiesto que la efectividad y el rendimiento de una empresa dependen de una aceptable comunicación-ver gráfica 34, 35-

La última función de los aspectos administrativos es el control que de acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2008), es el proceso de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se desarrollen conforme a los planes.

Los gerentes y/o propietarios de las industria hoteleras sujetos de estudio, aseguran que diariamente y durante el desarrollo de las actividades, supervisan y controlan las acciones que se ejecutan dentro de la empresa, por medio de la observación, haciendo el uso de cuadros de registros ingresos-egresos. Enfocándose, específicamente en los colaboradores, proporcionando ayuda y corregir en el instante, para lograr resultados positivos a nivel general -ver gráfica 36 a 40 y tabla 11-

El control permite cerciorarse que las distintas actividades que se desarrollan en la industria hotelera, de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, estén conforme lo planeado y corregir cualquier desviación, garantizando que las conductas y el desempeño de cada colaborador responda a los requerimientos de la empresa.

De esta cuenta se puede establecer, que los aspectos administrativos en los hoteles sujetos de estudio, se aplican en base a la experiencia de los propietarios y/o gerentes, quienes han incursionado en este mercado debido a las nuevas oportunidades que representan, brindando servicios en una actividad totalmente desconocida para ellos. Sin embargo al existir una formación empresarial adecuada, podrán mantenerse en el mercado y ser competitivos contratando mano de obra calificada profesionalmente.

En cuanto a *aspectos de mercadeo*, como segunda fase del diagnóstico interno, se consideran las de decisiones de los hoteles con respecto a las 4ps: precio, producto,

plaza y promoción. En consecuencia, la mayoría de gerentes y/o propietarios manifiestan que en cuestión de precios se ajustan dentro del máximo y mínimo asignado por el INGUAT. En cuanto a producto o servicio, los hoteles brindan una variedad, como, hospedaje, alimentación, organización de eventos, distracciones, entre otros. Actualmente el canal de comercialización es directo con el cliente o las empresas que solicitan sus servicios. Finalmente en relación a promoción algunos hoteles ofrecen descuentos, paquetes especiales, lo cual representa una ventaja competitiva y cubre las necesidades de los clientes.

Es importante mencionar que la mayoría de hoteles están ubicados en lugares estratégicos, como zonas comerciales, facilidad de acceso, entre otros, y ofrecen diferentes áreas que hacen de la estadía una experiencia placentera para sus clientes quienes regularmente son visitantes médicos, agentes viajeros y turistas nacionales y extranjeros a quienes ofrecen paquetes especiales -ver gráfica 41 a 44 tabla 12, 13, 14-

Sin embargo de acuerdo a los resultados del FODA realizado, se determinó que actualmente carecen de métodos y nuevas tendencias de atención al cliente, por lo que necesitan orientar sus decisiones sobre estos parámetros y concentrar los esfuerzos para contra restar la problemática identificada a fin de crear valor y recibir una respuesta positiva de los clientes potenciales. Aunado a lo anterior y a los constantes cambios que se dan dentro de la industria hotelera, las empresas están obligadas a estar a la expectativa de lo que surge dentro del mercado objetivo es decir, lograr más de lo que el cliente espera.

La tercera parte del análisis interno de la MIPYMES, está compuesta por las actividades *Técnico operativa y de sistemas*, que abarcan desde capacidad instalada hasta compras y proveedores.

Bajo este sentido Alcázar (2008), describe *la capacidad instalada* como el nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa teniendo como base los recursos con los que cuenta, principalmente máquina, equipo e instalación física. La determinación de la capacidad instalada de la empresa permitirá tiempos de respuesta –entrega-, al mercado y además la posibilidad de expansión o requerimiento de

inversión a largo plazo. La capacidad instalada debe ser acorde con el mercado - potencial y planes de venta- y los recursos limitantes de la empresa -mano de obra, disponibilidad de materia prima etc.-

En relación a este aspecto, los gerentes y/o propietarios manifiestan que ésta responde a lo que la infraestructura les permite, lo cual varía entre un grupo de hoteles y otro, según el estudio son tres los que ofrecen alojamiento a un máximo de 25 personas mientras que existen dos que su capacidad sobrepasa las 100 personas -ver gráfica 45 y tabla 15-

La disponibilidad de la infraestructura es necesaria en los hoteles para producir determinados bienes y servicios; es decir que su magnitud debe ser funcional de acuerdo a la cantidad de habitaciones, capacidad de atención que puede brindarse. Por ello es preciso contar con una dotación de recursos físicos, humanos, tecnológicos, maquinarias y equipos que permitan cumplir los requerimientos de los clientes.

Siguiendo con los elementos del diagnóstico interno, en cuanto a *aspectos financieros*; de acuerdo con Arens y Randal (2007), pueden identificar posibles problemáticas y alternativas de solución. Los gerentes y/o propietarios manifiestan que se llevan registros minuciosos de las entradas y salidas económicas de la empresa, la mayoría lo deja a cargo del perito contador o administrador, posteriormente el 67%elaboran estados financieros con la finalidad de verificar y obtener datos reales, todo ello por medio de controles de ventas, compras, inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar (ver gráfica 46 y 16).

Por otra parteKoontz y Weihrich (2008), manifiestan que la *responsabilidad empresarial*, es la capacidad que posee una empresa para establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica para ella misma y la sociedad. De acuerdo a tal definición, las empresas deben ir más allá de la búsqueda de utilidades y beneficios individuales; al respecto los sujetos de estudio dieron a conocer lo siguiente: Se carece de un renglón presupuestario para un programa de responsabilidad social empresarial pero eventualmente colaboran en proyectos sociales y ambientales y participan

promocionando actividades deportivas y culturales cuando se les solicita; así también utilizan el tren de aseo para transportar la basura al lugar correspondiente, debido a que ninguno de ellos cuenta con tratamiento de desechos.

Las empresas hoteleras tienen una noción general acerca de la responsabilidad social empresarial ya que han implementado programas de impacto interno como la práctica de valores morales, pero sin contar con un plan estratégico definido, pudiendo determinarse que no han implementado la RSE por la falta de un renglón presupuestario específicamente asignado para ello -ver gráfica 47,48,49,50 y tabla 17-

La Responsabilidad Social empresarial RSE es una cultura de negocios que se basa en principios éticos basados en la ley, respetando a las personas, familias, comunidades y medio ambiente y contribuyendo a la competitividad de las empresas, de tal manera que a medida que se tome en cuenta dentro de la industria hotelera podrá tener impacto positivo en la sociedad porque existen posibilidades de intervención y de un involucramiento estratégico total.

Además la aplicación de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial, mejora la imagen de la empresa, hace una eficiente la utilización de los recursos y puede disminuir costos sobre impuesto.

El cuarto componente del diagnóstico empresarial es la *asociatividad y vinculaciones*, en donde Gitman (2007), manifiesta que para que una asociación exista tienen que haber dos o más individuos que juntos puedan hacer negocios con fines de lucro, es decir; los propietarios de negocios o la unión de dos en adelante puede operar para obtener utilidades. En relación a ello, se pudo deducir que el 72% de gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras no pertenecen a organizaciones relacionadas con la actividad empresarial que realizan siendo el INGUAT quien regula los precios de hospedaje.

El mecanismo de acción conjunta de cooperación empresarial contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado y cuenten con una estructura más sólida y competitiva, permitiendo el alcance de nuevos mercados, la negociación con clientes, el alcance de nuevos objetivos comunes y responder a las señales del mercado; sin

embargo esto constituye un ideal ya que cada empresa sujeto de estudio trabaja de manera individual -ver gráfica 51-

De lo anterior se puede determinar que la industria hotelera es un sector económico que impulsa la economía local, sin embargo para poder crecer y permanecer en el mercado le corresponde implementar estrategias que le permitan garantizar la fidelización de un segmento de mercado, para lo cual deberá mejorar sus acciones en cuanto a servicio y atención al cliente. Además la aplicación de prácticas de responsabilidad social empresarial puede ser una ventaja competitiva que marcará la diferencia ante los hoteles de la cabecera departamental.

## VI CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del diagnóstico empresarial aplicado a los hoteles de tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango, son 18 unidades económicas, que están integrados por una alta proporción de micro y pequeñas empresas, en su mayoría poseen más de cinco años de estar en el mercado y son creadas principalmente con el fin de generar ingresos para subsistencia y acumulación de capital. Sin embargo presentan algunas dificultades en el manejo de ciertos recursos y falta de estrategias en la operación del negocio, lo cual incide en la productividad.

La industria hotelera de la cabecera departamental de Huehuetenango se caracteriza por constituirse, en su mayoría, como empresas familiares o individuales, ya que sus propietario sal poseer la capacidad de identificar oportunidades de negocios la explotan y toman decisiones empíricas, aunque algunos desconocen la actividad. Entre factores determinantes del sector están: ausencia de formación empresarial, baja productividad de mano de obra profesional, escasa o nula capacidad para reinversión, entre otros.

En todos los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, los propietarios y/o gerentes manifiestan que se cumple con el marco normativo institucional, fiscal y tributario, ya que el conocimiento de las leyes y reglamentos en el ámbito hotelero, se hace, no solo necesario, sino indispensable para el aprovechamiento comercial de la inversión, sin embargo poseen poca información y conocimiento acerca de la globalización y los requerimientos para poder incursionarse a nivel internacional, lo cual sería beneficioso para dar a conocer sus servicios a gran escala, aumentarla cartera de clientes y maximizar sus utilidades.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico interno aplicado a los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, el panorama que prevalece en aspectos administrativos, muestra la falta de práctica y seguimiento de un proceso administrativo formal –científico-, ubicándolos en escenarios deficientes, al no tener bien definidos su planeación, organización, dirección y control, lo cual limita la posibilidad de realizar las actividades de manera eficaz y eficiente en la empresa. Por

las mismas circunstancias carecen de adecuación de una mezcla de marketing dentro de la industria, lo que limita tener la posibilidad de dar conocer todos los servicios que la empresa tiene a la disposición del consumidor. En el aspecto técnico-operativo, carecen de estrategias que mejoren el servicio y atención al cliente, además de todo lo anterior la responsabilidad social empresarial es un factor que no ha sido explotado en este sector, ya que la consecuencia de una administración empírica conlleva no tener la posibilidad de ampliar su cartera de clientes y fidelidad del hotel, para aprovechar los recursos y mejorar la rentabilidad.

Los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango no pertenecen a ninguna asociación ni cuentan con alguna vinculación con organizaciones relacionadas con la actividad empresarial a la que se dedican, trabajan de manera individual y toman como base su experiencia y capacidad para diseñar y ejecutar proyectos de inversión.

## VII RECOMENDACIONES

Con la finalidad de encontrar soluciones prácticas que promuevan el progreso de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, se propone una guía de estrategias de servicio y atención al cliente y responsabilidad social empresarial que les permita, diferenciarse y lograr un crecimiento en el mercado.

Es necesaria una formación empresarial formal-científica- tanto a propietarios como empleados de los hoteles, lo cual permitirá una mejor calificación técnica y administrativa de muchos empresarios y una eficiente administración de los recursos de las empresas.

Es de vital importancia para los propietarios y/o gerentes de la industria hotelera de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, ampliar y profundizar sus conocimientos sobre requisitos y reglamentos que se deben cumplir para expandir su mercado a nivel internacional y tener un conocimiento amplio de las ventajas que ofrece la globalización a través de la tecnología –internet-en este mercado.

Al ser el sector turismo un pilar importante en el desarrollo local, debido a que es generador de empleo y un indicador de nivel de vida de los habitantes, los propietarios necesitan el desarrollo de una administración formal, que les facilite hacer una efectiva gestión, buscando alternativas que guíen a los negocios en el diseño de ventajas para lograr mayor participación en el mercado, deben ser más competitivos y mejorar su rendimiento, de esta manera garantizar la permanencia de estas empresas en la industria.

Que los propietarios y/o gerentes de la industria hotelera de Huehuetenango hagan uso de la administración científica, ya que esto permite que la empresa esté orientada al futuro, facilita la coordinación de decisiones, prevé los recursos a utilizar para operar correctamente, reduce al máximo los riesgos, identifica gastos innecesarios, reduce el trabajo no productivo. A la vez se les propone un modelo de estrategias deservicio y atención al cliente y una guía de Responsabilidad social Empresarial.

Los propietarios y administradores de los hoteles de tres y cuatros estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango deben considerar la posibilidad de asociarse o vincularse con otras empresas que tengan relación con la actividad a la que se dedican, lo cual permitirá una expansión de servicios y a la vez aumentar la cartera de clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcazar, R. (2006). El emprendedor de éxito. (3ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Aldana, A. (2012). Diagnóstico Empresarial de las MIPYMES dedicadas a la industria de muebles de madera en la cabecera municipal de El Estor Izabal, departamento de Izabal. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Amaru, A. (2008). Administración para Emprendedores (1ª. ed.). México: Pearson
- Arens, A., y Randal, J. (2007). Auditoría un enfoque integral (11ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Argueta, S. (2012). Diagnóstico Empresarial de las MIPYMES de piscicultura de Asunción Mita, Jutiapa. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Arrieta, I. (2012). Diagnóstico empresarial de las MIPYMES que se dedican a la producción de pan artesanal en asunción mita, Jutiapa. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Barba, F. (2013). Diagnóstico empresarial. Disponible en: [www.exitoplano.com/el-diagnostico-empresarial.html](http://www.exitoplano.com/el-diagnostico-empresarial.html). Recuperado el 14 de enero de 2014.
- Cantú H, (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad (3ª. ed.). México: MacGraw Hill Interamericana.
- Centro de documentación e información turística del INGUAT (2006). Antecedentes históricos del turismo en Guatemala. Volumen I. (2ª. impresión). Guatemala: INGUAT.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. ed.) México: MacGraw Hill.

Código tributario (2010). Decreto No. 6-91 del congreso de la república de Guatemala. Edición Alenro.

Codó, LI. (2013). Modelo de diagnóstico empresarial en una empresa de restauración. Encontrado en gestión de restaurantes.com. Recuperado el 23 de enero de 2014.

Congreso de la república de Guatemala. Constitución política de Guatemala. Decretada Por la asamblea nacional (2010) Guatemala. Edición Alenro.

Congreso de la república de Guatemala, ley del IGSS. Decreto número 295. Guatemala. Edición Alenro.

Congreso de la república Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR). Acuerdo Gubernativo 206 -2004. Decreto 26-92.

Congreso de la república Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR). Acuerdo Gubernativo 206 -2004. Decreto 26-92.

Congreso de la república, Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto 27-92. Acuerdo Gubernativo 311-97, modificado por 551-99, 418-2011 y 500-2001.

Congreso de la república, Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto 27-92. Acuerdo Gubernativo 311-97, modificado por 551-99, 418-2011 y 500-2001.

Congreso de la república, Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO). Decreto 73-2008.

Congreso de la república, Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO). Decreto 73-2008.

Congreso de la República. Código de Comercio. Decreto 2-70. Guatemala: Ediciones Alenro.

Congreso de la Republica. Código de salud. Decreto número 90-97. Guatemala

Congreso de la República. Código de Trabajo. Decreto 14-44. Guatemala. (2010)

Congreso de la república. Ley Orgánica del INGUAT. Decreto No. 1701, (2009)  
Guatemala. Reformado por Decreto 22-71 y 23-73.

Del Cid, A., Méndez, R., y Sandoval F. (2011). Investigación fundamento y metodología. (2ª. ed.). México: Ediciones Pearson.

Díaz, J. (2013). ¿Qué es un diagnóstico empresarial? Disponible en:  
[www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/](http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/). Recuperado el 7 de marzo de 2014. España.

Fernández, J. (2006). Fundamentos de la organización de empresas. España: Narcea, S.A. de ediciones. Paseo Imperial.

Ferraro, C. y Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Naciones Unidas. Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Fierro, A. (2009). Contabilidad general. (4ª. ed.). Bogotá: Eco ediciones.

Figuroa, A. (2011). El artículo guía para el diagnóstico empresarial. Disponible en:  
[es.scribd.com/doc/48768452/Guia-Para-El-Diagnostico-Empresarial](http://es.scribd.com/doc/48768452/Guia-Para-El-Diagnostico-Empresarial). Recuperado en 20 de febrero de 2014.

Fisher L, y Espejo. J. (2012). Investigación de mercados, un enfoque práctico (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

Gitman, Lawrence J. (2011). Principios de Administración Financiera. (11ª. ed.). México: Pearson educación.

Gómez-Pomar, J. (2008). Racionalidad Económica y Estrategia. (2ª. ed.). España: Editorial Inst. De Estudios Económicos.

Guajardo G. (2006). Contabilidad Financiera (4ª. ed.). México: McGraw Hill.

Instituto Técnico de Capacitación y productividad INTECAP. (2006). Disponible en: <http://www.intecap.edu.gt/index.php/preguntas-frecuentes/104-que-es-el-intecap>

Juárez, A (2012). Diagnóstico empresarial turístico, artículo disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diagnóstico-Empresarial-de-Turismo/4269641.html>. Recuperado el 31 de enero de 2014.

Kaplan, J (2011). En el artículo diagnóstico organizacional aplicado a una sociedad de productores agrícolas. Encontrado en Revista El Buzón de Pacioli, Número Especial 74. Disponible en [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli). Recuperado el 12 de febrero de 2014

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice M. (2013). Administración una perspectiva Global. (13ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H; y Weihrich H (2008). Administración una perspectiva global. (12ª. ed.). McGraw-Hill. México.

Krajewski, L., Ritman, L., Malhotra, M. (2008). Administración de Operaciones, (8ª ed.) México: Pearson Educación.

Krugman, R. (2007). Introducción a la economía, macroeconomía (1ª. ed.). Barcelona: Editorial Reverté.

Leal, H. y Ellis, C. (2011). En *Negotia* revista de investigación de negocios, el Diagnóstico Empresarial. Disponible en [es.scribd.com/doc/57973548/Diagnostico-d-Ela-Empresa-Net](http://es.scribd.com/doc/57973548/Diagnostico-d-Ela-Empresa-Net) recuperado el 5 de abril de 2014.

Levin, I. y Rubin S. (2010). *Estadística para administración y economía*. (7ª. ed.). Canadá. Ediciones Pearson educación.

Longenecker J. y Moore C. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (14ª. ed.). México: S.A. de C.V.

Mack, S. (2012). *Diagnóstico Empresarial de las MIPYMES de la industria de restaurantes en el municipio de Jutiapa*. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. McGraw-Hill Companies, Incorporated.

Ministerio de economía de Guatemala MINECO. (2007-8) boletín estadístico servicio de Desarrollo Empresarial.

Mussons, j. (2007). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Días de santos, S.A. Juan Bravo, 3A.28006 Madrid España.

Organización Internacional del Trabajo OIT. (2007). Tema sobre MIPYMES. Disponible en [re:http://www.oli.org/global/lang-es/index.htm](http://www.oli.org/global/lang-es/index.htm). Orientación al cliente a través de la empresa. (6ª. Ed.). Editorial

Padilla A. (2006). *Aplicación de las tecnologías datawarehouse en el contexto de la empresa turística de alojamiento hotelero*. Libro en internet, formato PDF. Disponible en: [www.google.com/eumet.net](http://www.google.com/eumet.net)

Parkin M. (2009). *Economía*. (8ª. ed.). Pearson Educación.

Perdomo, M. (2009). Contabilidad de Costos, parte I (4ª. ed.). Guatemala: Ediciones Contables Administrativas.

Piedra Santa, J. (2011). Geografía Visualizada Guatemala. (1ª. ed.). Guatemala: Editorial Piedra Santa.

Popeango E. y Muñoz D. (2010). Ciudad en Obras, Metáforas de lo Urbano en la Literatura y las Artes. (1ª. ed.) España. Ediciones Peterlang AG. International Academic Publisher, Bern.

Quiroa, W. (2011). Diagnóstico empresarial de las imprentas ubicadas en el municipio de Cobán, Alta Verapaz. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Regalado, R. (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica. (Ed. Electrónica). Texto completo en [www.edumed.net/libros/2007b274/](http://www.edumed.net/libros/2007b274/).

Reglamento para establecimientos de hospedaje, acuerdo gubernativo No. 1144-83

Reyes, A. (2007) Administración de Empresas, Teoría y Práctica. (1ª. ed.) México: Limusa, Noriega Editores.

Reyes, Y. (2010). "Diagnóstico Empresarial de las MIPYMES en las clínicas dentales de la cabecera departamental de Huehuetenango". Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones. (2009). Administración: un empresario competitivo. (2ª.ed). México. Pearson.

Robbins, S. &Coulter, M. (2010) Administración (10ª. ed.) México: Editorial Pearson Educación.

Rogmanoli, S. (2008). Herramienta de gestión: Diagnostico empresarial. En: revista Fruticultura y diversificación. No. 52-2007. Argentina.

Ruano, Z. (2011). Diagnóstico Empresarial aplicado a las MIPYMES, dedicadas a la industria de restaurantes del municipio de Jalpatagua, Jutiapa. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Ruiz, I. (2006). Diagnóstico de Situaciones y Problemas Locales. (1ra.ed.). Costa Rica: Editorial Universal Estatal a Distancia.

Stiglitz, E. (2006). Como hacer que funcione la globalización. (2da. ed.). Estados Unidos: Editorial Tauros.

Unidad de Finanzas y Desarrollo del Sector Privado Departamento de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica América Latina y el Caribe Banco Mundial. (2010). [siteresources.worldbank.org/.../Desarrollo\\_de\\_PyMEs\\_en\\_Guatemala](http://siteresources.worldbank.org/.../Desarrollo_de_PyMEs_en_Guatemala).

Urbano, D. y Toledano, N. (2008). Invitación al emprendimiento. (1ª. ed.). Barcelona. Editorial UOC.

Valda, J. (2013). En el artículo grandes pymes. Disponible en: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/.../que-es-un-diagnostico-empresarial>. Recuperado el 05 de febrero de 2014.

Vértice (2008). Gestión de Hoteles. *Hotelería y Turismo*. Editorial Vértice

Wheelen, T. L. y Hungler, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. (10ª. ed.). México: pearson educación.

Zeithaml V., Bitner M., Gremler D. (2012), Marketing de servicios: la integración de la Atención al cliente a través de la empresa. (6ta. ed.). Canadá: Pearson educación.

# **ANEXOS**

Universidad Rafael Landívar  
Campus San Roque González de Santa Cruz, S.J.  
Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento: Administración de Empresas  
Huehuetenango



Encuestador: Gilberto Pérez López,  
Tema: Diagnóstico empresarial aplicado a hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango

## **Encuesta dirigida a propietarios y/o gerentes o administradores de hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.**

Objetivo: Recopilar con fines académicos información pertinente para un diagnóstico empresarial de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de cuestionamientos que deberá responder con veracidad y precisión, recuerde que la información proporcionada únicamente será con fines académicos y de evaluar la situación actual de los hoteles en la cabecera departamental de Huehuetenango.

### *Información General:*

- 1 Hotel \_\_\_\_\_  
Ubicación: \_\_\_\_\_  
Puesto actual: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_  
Último grado académico cursado: \_\_\_\_\_  
Año en que inició las actividades el hotel: \_\_\_\_\_  
Cantidad de habitaciones disponibles para clientes y usuarios: \_\_\_\_\_  
Número de empleados fijos: \_\_\_\_\_

2. Servicios que proporciona: en el siguiente cuadro se presenta un listado de diferentes dependencias e instalaciones, por favor responda afirmativamente (Sí) con una "X" si existen en el hotel o de lo contrario responda marcando una "X" en la casilla de No.

<b>Dependencias e instalaciones</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Entrada para huéspedes y usuarios y otra para el personal y servicios		
Vestíbulo, recepción, caja, servicio de botones (maleteros) y teléfono		
Elevadores		
Escalera		
Pasillo, debidamente iluminados con una anchura mínima de 1.40 mts.		
Bar		
Restaurante o cafetería		
Sanitarios para damas y caballeros con accesorios		
Dormitorio con disponibilidad de teléfono interno y externo, closet		
Cuarto de baño dentro de cada dormitorio		
Cuarto de baño para uso común de varias dormitorios		
Cocina		
Bodega de alimentos con área de refrigeración y congelamiento		
Dependencias para el personal de servicio (vestidores, comedor, sanitarios, etc.)		
Salones		
Estacionamiento		
Áreas de recreación adecuada		
Suit.		

### **Indicador: Definición y caracterización de los hoteles**

*Sub-indicador: Racionalidad Económica*

3. ¿Cuál fue la razón o el mayor interés que tuvo al crear el hotel?

- Oportunidad de ubicación comercial
- Negocio Familiar
- Rentabilidad
- Generación de empleo
- Diferenciación
- Herencia familiar

4. ¿En el hotel, actualmente, laboran miembros de la familia?

- Sí
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Indicador: Definición y caracterización de los hoteles**

*Sub-indicador: Emprendeduría.*

5. Al ser una persona emprendedora, ¿con cuál de las siguientes características se identifica más?

- Creador de nuevas iniciativas empresariales
- Gestor y administrador de la empresa
- Formador de un negocio con capacidad de asumir riesgos
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores.

6. ¿Cuál ha sido la principal dificultad que ha enfrentado como emprendedor?

- Falta de financiamiento
- Competencia agresiva
- Inseguridad
- Falta de Conocimiento sobre la industria
- Ninguna

7. ¿Prevé en un futuro crear otra empresa de la misma naturaleza?

- Sí
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Es creativo en las actividades dentro y fuera del hotel?

- Sí
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Indicador: Diagnóstico del entorno**

*Sub-indicador: Globalización*

9. ¿Qué factores considera, que influyen positivamente en su hotel?

Tecnología

Economía y Tecnología

Economía

Todos los anteriores

Ninguno

10. ¿Qué aspectos considera que son su principal ventaja ante la competencia interna y externa?

Atención y servicio

Profesionalismo y experiencia

Precio y ubicación

Instalaciones

Otra, Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Ha influido la globalización en su empresa para realizar algún tipo de cambio dentro de la misma?

Sí

No

No Respondió

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Considera usted estar preparado para competir con hoteles internacionales?

Sí

No

No Respondió

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Indicador: Diagnóstico del entorno**

*Sub-indicador: Marco Normativo/Institucional*

13. ¿La empresa se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo está inscrito?

Pequeño contribuyente del 5%

Contribuyente del régimen general

Otra, Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Cuenta con patente de comercio?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Cómo está constituido el negocio?

Individual

Sociedad

17. ¿Cuenta con licencia sanitaria?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿El negocio está inscrito en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿El hotel está autorizado por el Instituto Guatemalteco de turismo?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos administrativos*

*Sub-Sub-indicador: Planeación:*

20. ¿Planifica las actividades que desarrolla en el hotel?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. ¿Cuál es la temporalidad en la planificación de las actividades de la empresa?

Corto Plazo

Mediano Plazo

Largo Plazo

Otros, especifique \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es la misión de su negocio?

Calidad en el servicio

Mejora continua

Diferenciación

Fines lucrativos

23. ¿Cómo visualiza el hotel en un futuro?

Crecimiento de infraestructura

Mejores instalaciones

Brindando el mejor servicio

Mantenerse dentro del mercado

24. ¿Cuáles el principal objetivo de su hotel?

- Bridar el mejor servicio
- Satisfacer la necesidad del cliente  Atraer la preferencia del cliente
- Ofrecer algo diferente  Brindar estadía placentera

25. ¿Qué acciones o estrategias utiliza para alcanzar sus objetivos?

- Vender servicio de calidad  Cultivar valores
- Personal calificado  Perseverancia

26. Qué políticas utiliza principalmente en el hotel en cuanto a los siguientes aspectos:

Políticas en cuanto a:	Alternativas	
Precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas tarifas</li> <li>• Tarifa más baja que la competencia</li> <li>• Tarifa por temporada</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
Compras/Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de proveedor según calidad</li> <li>• Selección de proveedor en función a precios bajos</li> <li>• Selección de Proveedor según cercanía</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
Selección de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según idoneidad del candidato</li> <li>• Según recomendación de colaboradores y amistades</li> <li>• Según proceso de reclutamiento y selección de personal</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
Pago de salario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual</li> <li>• Quincenal</li> <li>• Por día</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

27. ¿De qué manera establece procedimientos, que detallen la forma de realizar las actividades en el hotel?

Verbal  Escrito

¿Por qué? \_\_\_\_\_

28. ¿Pone en práctica el presupuesto, para la planeación de operaciones en su hotel?

Sí  En qué se basa: \_\_\_\_\_

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

29. ¿Realiza comparaciones periódicas entre lo presupuestado versus lo ejecutado?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### **Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos administrativos*

*Sub-Sub-indicador: organización.*

30. ¿Cuenta el hotel con un organigrama?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

31. ¿Quién toma las decisiones en el negocio?

Propietario gerente

Otros, especifique \_\_\_\_\_

32. ¿En ausencia del propietario o gerente quien se encarga del negocio?

Encargado  Familiar  Nadie

33. ¿Qué puestos de trabajo existen dentro del hotel?

- Gerencia
- Recepción
- Contabilidad
- Meseros
- Chef Cocineras(os)
- Lavandería
- Área verde
- Ama de llaves
- Camareras
- Seguridad
- Bar tender
- Secretaria

Otro, Especifique: \_\_\_\_\_

34. ¿Cómo da a conocer las vacantes de trabajo en el hotel?

- Radio
- Volantes
- Recomendaciones de amigos
- Otros,

35. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que realiza en el hotel?:

---

---

36. ¿Cuáles de los siguientes requerimientos toma en consideración para contratar a un colaborador?

Requerimiento	Sí	No
Fotocopia de DPI		
Antecedentes penales y policíacos		
Tarjeta de salud		
Referencias personales y laborales		
Experiencia		
Conocimientos y habilidades		

37. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos utiliza para evaluar y seleccionar al personal que se desea contratar?

Aspecto	Sí	No
Solicitud de empleo		
Pruebas escritas		
Entrevistas		
Investigación de antecedentes		
Examen Físico		

38. ¿De qué forma contrata el personal que labora en su hotel?

Contrato escrito de trabajo

Contrato verbal

39. ¿Cuál es la jornada laboral de los empleados fijos?

Diurna

Nocturna

Mixtos

Otros, especifiquen \_\_\_\_\_

40. ¿Informa a los empleados sobre reglamentos y/o procedimientos para realizar determinadas actividades relacionadas con el puesto y /o la organización cuando ingresa como nuevo colaborador al hotel?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

41. ¿Cuenta con algún programa de capacitación para los trabajadores?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

42. ¿Qué personal es el que recibe la capacitación?

\_\_\_\_\_

43. ¿Con qué frecuencia?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

44. ¿Cuáles de los siguientes aspectos toma en cuenta para medir el desempeño de los colaboradores?

<b>Característica</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Puntualidad		
Responsabilidad		
Dedicación		
Experiencia		
perseverancia		
Tiempo de trabajar		

45. ¿Qué prestaciones goza el empleado, además de las de ley?

Regalías

Anticipos sobre sueldos

Bonos en productos

Aumentos en base a la productividad

Ninguno

Otros, Especifique \_\_\_\_\_

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos administrativos*

*Sub-Sub-indicador: Dirección*

46. ¿De qué manera motiva al personal para alcanzar resultados positivos en el trabajo que realiza?

Premios

Propinas

Descansos

Reconocimientos

Otros, Especifique: \_\_\_\_\_

47. ¿Cómo se da la comunicación o las instrucciones en el negocio?

Verbal

Escrita

Verbal y escrita

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos administrativos*

*Sub-Sub-indicador: Control*

48. ¿Supervisa las actividades del hotel para garantizar que se cumplan tal y como fue planeado?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

49. ¿Qué áreas supervisa en la empresa?

Áreas de trabajo	Sí	No
Colaboradores		
Producción		
Calidad del producto		
Gastos		

50. ¿Lleva un registro de lo que gasta y vende a diario o en un período determinado en el hotel?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

51. ¿En qué momento supervisa las actividades de la empresa?

Antes de desarrollar las actividades

Durante el tiempo que una actividad se está desarrollando

Después de que se realizan las actividades

52. ¿Con qué periodicidad supervisa las actividades de la empresa?

Diario

Semanal

Anual

Otros, Especifique: \_\_\_\_\_

53. ¿Qué métodos utiliza para verificar la forma en que se realizan las actividades en la empresa?

Por medio de la observación

Según el incremento de ganancias

Informes orales o escritos

Por resultados

Otros, Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos de mercado*

*Sub-Sub-indicador: Servicio*

54. ¿Qué servicios ofrece a clientes y usuarios el hotel?

---

---

55. ¿Cómo se caracteriza su servicio, al que brinda la competencia?

- Calidad del servicio y atención al cliente
- Innovación
- Accesibilidad y ubicación
- Minimarket y Video Lotería
- Nuestros valores

56. ¿Cuál es el promedio de clientes que visitan el hotel y que adquieren sus servicios?

- Los que se quedan por día
- Los que se quedan por semana
- Los que se quedan por mes

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos de mercado*

*Sub-Sub-indicador: Precio*

57. ¿Cómo establece el precio de sus servicios? (puede marcar varias opciones).

- Según la demanda
- En base a la competencia
- En base a lo que estipula INGUAT
- Otros, especifique \_\_\_\_\_

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos de mercado*

*Sub-Sub-indicador: Plaza*

58. ¿A quiénes les vende el servicio que presta?

Cientes	Sí	No	Especifique
Directo con el cliente			
Intermediarios			

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos de mercado*

*Sub-Sub-indicador: Promoción*

59. ¿Qué mecanismos de promoción utiliza en el hotel?

Descuentos

Ofertas

Paquetes especiales

Otros, especifique \_\_\_\_\_

60. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer los productos y servicios y/o El hotel?

Medio de Publicidad	U	
	Sí	No
Radio		
Revistas		
Publicidad de Boca en boca		
Pantallas		
Altoparlantes		
Rótulos		
Periódicos		
Mantas vinílicas		
Páginas web		
Facebook		

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos Técnico/operativo*

*Sub-Sub-indicador: Capacidad instalada*

61. ¿Qué capacidad posee para atender simultáneamente en el área de hospedaje?

\_\_\_\_\_

62. ¿Cuenta con el equipo de trabajo suficiente para atender todos los servicios que ofrece?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Aspectos Financiero*

63. ¿Quién es la persona responsable de llevar a cabo el registro o libro de las entradas y salidas económicas de la empresa?

Propietario

Administrador

Perito Contador

Otros, especifique \_\_\_\_\_

64. ¿Qué controles financieros se utilizan en el hotel?

Controles	Utilización	
	Sí	No
Ventas		
Libro de compras		
Inventarios		
Cuentas por pagar		
Cuentas por cobrar		
Estadísticas de compras y ventas		

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Ética y responsabilidad social empresarial*

65. ¿Considera usted que dentro de su empresa se practican valores morales?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

66. ¿Cuenta la empresa con programas de responsabilidad social empresarial?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

67. Si su respuesta es afirmativa. ¿Cuáles son los programas de responsabilidad social empresarial que pone en práctica?

Programas	Utilización	
	Sí	No
A la comunidad		
A los colaboradores		
A las entidades de gobierno		
Al medio ambiente		
Otros		

68. ¿Qué tratamiento se le da a los desechos de la empresa?

Los tiran

La queman

Utilizan algún relleno sanitario (la entierran)

Utiliza el tren de aseo

Vende la lata como chatarra

Otros, especifique \_\_\_\_\_

69. ¿En cuál de las actividades participa para contribuir al desarrollo de la comunidad?

Actividades deportivas, sociales y culturales

Conservar el medio ambiente

Donaciones

Ninguna

Fiestas patronales

**Indicador: Diagnóstico interno**

*Sub-indicador: Asociatividad y vinculaciones*

70. ¿Pertenece usted a alguna organización relacionada con la actividad empresarial que realiza de las enlistadas a continuación?

Cooperativas

Asociaciones

Club

Sindicatos

INGUAT

Ninguna

Por qué: \_\_\_\_\_

71. ¿Cuáles considera que son las fortalezas su hotel?

72. ¿Cuáles considera que son las oportunidades su hotel?

73. ¿Cuáles considera que son las debilidades del hotel?

74. ¿Cuáles considera que son las amenazas del hotel?



Guía de observación a los hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Diagnóstico del entorno.

	Factores	Calle asfaltada	Calle adoquinada	Calle pavimentada	Calle de terracería
1	accesibilidad				

Diagnóstico interno: **Servicio**

	FACTOR	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
2	Presentación de los empleados				

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Diagnóstico interno: **Servicio al cliente**

	FACTOR	SI	NO
3	Bienvenida al cliente en su ingreso		
4	Se muestran atentos a las necesidades de los clientes		
5	Tiene una actitud amable		
6	Despide al cliente al final de su estadía en el hotel		

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Diagnóstico interno: Aspecto Técnico Operativo.

	Factores	SI	NO		
7	Cuenta con parqueo Propio				
8	Para cuantos vehículos tiene capacidad el parqueo	10 a 20	Más de 20		
		Madera	metal	plástico	otros
9	Material del mobiliario				

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Diagnóstico interno: Aspecto Técnico Operativo.

	Factor	SI	NO		
10	Cuenta con extinguidores de humo				
11	Cuenta con bodegas				
12	Cuenta con amplias instalaciones				
13	Cuenta con áreas verdes				
14	Cuenta con áreas de entretenimiento				
15	Cuenta con señalizaciones				
16	Higiene a nivel general	Excelente	Buena	Regular	Debe mejorar
17	Estado del equipo que se utiliza				
18	Estado físico del mobiliario				
19	Instalaciones físicas de la empresa				
20	Ventilación				
21	Iluminación				

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# ICBP

**IDEAS CLAVES Y BUENAS PRÁCTICAS,  
EN HOTELES DE TRES Y CUATRO ESTRELLAS  
DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE  
HUEHUETENANGO**

# Contenido

**P**resentación

**J**ustificación

**O**bjtivos

**P**rácticas de **G**estión: **D**imensión **S**ocial

**P**rácticas de **G**estión: **D**imensión **E**conómica

**P**rácticas de **G**estión: **D**imensión **M**edioambiental

**G**uía **P**ráctica de **A**plicación de **RSE**

## **Presentación**

Uno de los objetivos más importantes en la administración de las empresas turísticas es la eficiencia; la cual implica el uso óptimo de los recursos existentes que resulte en menores costos y mayores ganancias; en relación a ello, la utilización de estrategias orientadas a mejorar el servicio y atención al cliente así como las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial, constituyen acciones concretas que permiten generar bienestar al cliente, cumpliendo sus expectativas, conservar y usar de manera consecuente el medio ambiente, contribuir al desarrollo sociocultural de las comunidades vecinas y generar rentabilidad de manera socialmente responsable.

La Responsabilidad social Empresarial RSE en el sector hotelero constituye un camino adecuado en busca de una gestión sostenible que permite la reducción de gastos tanto a corto como a largo plazo.

Así mismo el mejorar el servicio y atención al cliente mediante métodos y nuevas tendencias crearan una mejor imagen corporativa, fidelización del cliente, crecimiento y desarrollo empresarial entre otros.

Considerando la importancia que tiene el servicio y atención al cliente, así como la RSE para las empresas hoteleras en Huehuetenango, a continuación se presente una Guía Estrategias de servicio al cliente y Responsabilidad social, que constituye un aporte de información práctica y útil que facilita a los propietarios y gerentes, la puesta en marcha de sencillas actuaciones tendientes a la implementación de medidas y acciones; además por medio de ellas será posible profundizar en su conocimiento y tomar experiencia en cuanto a su aplicación.

La Guía está diseñada para su fácil comprensión a su vez se adapta a las necesidades del sector y propone acciones que se dividen en tres módulos. El primero da a conocer un modelo de servicio y atención al cliente que puede ser adoptado por los hoteles. En el módulo II se abordan las buenas prácticas de RSE desde las dimensiones social, económica y medioambiental, así como las formas de medir cada uno de los indicadores; finalmente en el tercer módulo se presenta un modelo de aplicación de

buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, de acuerdo a las áreas de mayor necesidad.

## Justificación

Algunos de los aspectos fundamentales, resultado del diagnóstico empresarial aplicado a los hoteles de tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango permitieron establecer que algunas deficiencias del sector se centran principalmente en el servicio y atención al cliente y en la práctica de la RSE; de esta forma la guía que se propone constituye una estrategia para la correcta toma de decisiones administrativas.

El modelo de servicio y atención al cliente, determina acciones concretas que podrán implementarse con la finalidad de brindar un servicio de calidad, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, que son cada día más exigentes.

La aplicación de RSE es un concepto mucho más natural y sencillo de aplicar y que de alguna manera ya lo aplican pero no han sabido administrarlo.

# Objetivos

## Objetivo general

- Brindar una guía de acción a los propietarios y/o gerentes de los hoteles, para que se conozcan e implementen estrategias de mejora en servicio y atención al cliente, así como prácticas socialmente responsables, consecuentemente permitan fidelidad, enriquecimiento de la imagen y valor hotelero, contribuyendo de forma cuantitativa a la rentabilidad a largo plazo.

## Objetivos específicos

- Diseñar un modelo de mejora en servicio y atención al cliente.
- Proporcionar material práctico a los propietarios de cómo utilizar cada uno de las dimensiones que integra la Responsabilidad Social Empresarial.
- Facilitar formatos sencillos, como modelos para que los hoteles los empleen de acuerdo a sus necesidades.

**QUIEN NO VIVE PARA SERVIR, NO SIRVE PARA VIVIR**

---



- Objetivos de las estrategias de servicio al cliente en hoteles de tres y cuatro estrellas de Huehuetenango.
  - ✓ Comprometer al personal que labora en toda la empresa a servir con calidad al cliente.
  - ✓ Aprender a identificar y a valorar a los clientes internos y externos.
  - ✓ Generar un cambio de comportamiento orientado al cliente.



- Objetivos de servicio al cliente
  - ✓ Lograr que cada contacto sea una manera de conocer más y mejor a cada cliente.
  - ✓ Conseguir que cada contacto sea una oportunidad para que cada cliente nos conozca más y mejor.
  - ✓ Hacer que cada uno de nuestros clientes nos vea como su socio estratégico en seguridad.



El servicio es un valor agregado para el cliente, y actualmente el cliente es cada vez más exigente.

De esta cuenta en los hoteles de tres y cuatro estrellas se debe entregar, lo que él necesita de manera oportuna, amable y ágilmente para satisfacer sus necesidades, con la finalidad de que piense y sienta que es atendido satisfactoriamente y que recibe un servicio extraordinario.

*El servicio al cliente implica dar un servicio excepcional y este servicio tiene principios.*

***Actuar profesionalmente***

***Comunicación asertiva***

***Actitud positiva***

***Cortesía***

# ACTUAR PROFESIONALMENTE

---

Es muy importante, porque hay que prepararse para ser un buen profesional de atención y servicio al cliente, ya que en la actualidad existen instituciones de formación y deben prepararse en alguna de ellas, para poder hacer mejor el trabajo, no se debe actuar sólo por la experiencia, hay que aprovechar también la experiencia de otros profesionales.



## Es hacer las cosas bien desde la primera vez.

- ❖ Capacidad de desarrollar el servicio al cliente, correcto y oportuno (Tiempo, forma, requisitos y expectativas)
- ❖ Disposición para ayudar a los clientes y entregar un servicio ágil.
- ❖ Esfuérzate en conocer al cliente y sus necesidades, se capaz de ponerte en su lugar.
- ❖ Considera tu imagen personal como parte del servicio.
- ❖ Muestra disponibilidad por atender y ayudar a los clientes.
- ❖ Ten una actitud positiva y muéstrate cortés.
- ❖ No digas NO, busca solución.
- ❖ Escucha con atención y exprésate con claridad
- ❖ Convierte la quejas en oportunidades para mejorar
- ❖ Respeta a tus compañeros y trabaja en equipo.



# Estrategias

ACCIONES	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	INVERSIÓN
<b>Aplicar estrategias para mejorar la imagen y el servicio a los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la imagen de los colaboradores, a través de un uniforme adecuado</li> <li>Elaborar un Decálogo de atención al huésped</li> <li>Supervisar la aplicación de los principios de servicio y atención al cliente</li> </ul>	Mejora la calidad en el servicio	Jefe De cada área Colaboradores Administrador	Q 400.00
<b>Proporcionar un taller sobre cómo actuar profesionalmente</b>	Taller sobre actuar profesionalmente. Impartido por INTECAP	Mejora en el servicio y atención al cliente	Jefe De cada área Colaboradores Administrador INTECAP	Q 400.00
		Total		Q 800.00

# COMUNICACIÓN ASERTIVA

---

**Al cliente es indispensable escucharlo para poder atenderlo; al escucharlo también le da tiempo para ordenar sus ideas.**

## Uno a uno

- ❖ Hablar de manera natural, sin crear falsas imágenes
- ❖ Captar al cliente, retenerlos y convertirnos en indispensables para su seguridad.
- ❖ Estime a sus clientes.
- ❖ Póngase en el lugar del cliente.
- ❖ El cliente se siente satisfecho cuando siente que ha sido escuchado y atendido.
- ❖ La empresa debe conocer cuáles son las satisfacciones del cliente.
- ❖ Toda empresa es responsable de la relaciones con los clientes.
- ❖ Hay que escuchar al cliente para identificar los problemas.
- ❖ Los reclamos se deben de atender con rapidez.
- ❖ Hablar sobre temas realmente importantes, no desperdiciar los recursos
- ❖ Utilizar la voz de forma confidencial (sugestiva, dinámica,...)
- ❖ Estar conscientes del ambiente en el cual se va a realizar el proceso y gestionarlo
- ❖ Acompañar el proceso con gestos (son un % muy alto de los ítems)
- ❖ Estar preparados (tomar notas, si es necesario)



## Aprenda a escuchar

- ❖ Escuchar.
- ❖ Busque un patrón en su comportamiento.
- ❖ Busque las respuestas.
- ❖ Cuando su conocimiento es superficial, es posible que evite al responder.
- ❖ Sea asertivo.
- ❖ Aprenda todo lo que pueda de tal manera que pueda proyectar una imagen.
- ❖ Nunca tenga temor de aceptar su falta de conocimiento.
- ❖ Enfrente y pregunte.
- ❖ Es importante hacer las cosas de la forma más fácil.



## Generar seguridad

- ❖ Demostrando interés.
- ❖ Que el cliente sepa que cuenta con una infraestructura que lo respalda.
- ❖ Compartir paz en un ambiente de guerra.
- ❖ Compartir optimismo.
- ❖ La habilidad para crear una relación positiva.
- ❖ La eficiencia de la comunicación
- ❖ Mostrar empatía
- ❖ En la comunicación no solo importa lo que se dice sino también como se dice.
- ❖ Evitar realizar trabajos paralelos o jugar con objetos
- ❖ Afirmar regularmente cuando el cliente habla.



## Lenguaje verbal efectivo

- ❖ Debe de ser claro.
- ❖ Mantener la atención mediante mensajes acordes a lo que se está planteando.
- ❖ Entonación de la voz, énfasis en algunas palabras, mantener silencio y bajar volumen.
- ❖ Repite lo específico.
- ❖ Utilice información exacta.
- ❖ Escuche.
- ❖ Utilice palabras simples, hablar despacio.
- ❖ Cuide el tono con el que le habla al cliente.
- ❖ Incluya en su conversación, “yo haré que”, “entiendo su molestia”, “está bajo mi responsabilidad”, “para hacerlo cuento con su apoyo”.



# Lenguaje corporal

Los clientes tiene la tendencia juzgar las personas y a la entidad a través de su apariencia.

Ahora bien la indumentaria del personal no debe desviar la atención requerida, debe de evitarse.

- **Traje llamativo**
- **Insignias** (no exteriorizar nuestras preferencias o aficiones)
- **Gafas de sol** (ponemos al cliente en situación de autodefensa)
- **Corbatas** (ni anticuadas y exageradas)
- **Suciedad** (manchas, zapatos, dientes y caspa)
- **Ostentación** (anillos, cadenas y medallas)
- **Falta de excelencia** (arrugas en la ropa, descosidos, zapatos)
- **Olores** (perfumes y colonias)



## Ademanes y gestos

Unos gestos y ademanes cuidados, dan como resultado un buen porte y, en conjunto, generan confianza y el respeto de los demás, no se debe arrastrar los pies, acurrucarnos en la silla, por ejemplo.

## Entre los negativismos más marcados figuran:

- **Dar la mano siempre.** Si es el cliente el que nos recibe debemos esperar a que nos ofrezca la mano; en caso contrario debemos tomar nosotros la iniciativa.
- **No ofrecer la mano.** “fofa”, sudada, de tenaza o rígida. Actuemos según las circunstancias.

- **Fumar.** Fumar es negativo, a menos que sea el cliente el que nos ofrezca un cigarrillo, o que el cliente sea conocido y sepamos a conciencia que fuma y podemos ofrecerle uno de los nuestros.
- **Señalar.** Con dedos o bolígrafos. Puntualizar con golpes o palmadas
- **Acercarse mucho al cliente**
- **Tocar al cliente.** Los clásicos golpecitos en el brazo o en la espalda

**Lo que se debe de tomar en cuenta para una buena atención y servicio al cliente.**

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación
- Postura flexible.
- Estar relajado y sonreír.
- Actuar con naturalidad.
- Aprender a comprender el lenguaje corporal de los demás.



## Estrategias

ACCIONES	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	INVERSIÓN
<b>Buzón de sugerencias</b>	Colocación de buzón de sugerencias para el cliente externo	Mejora la comunicación entre hotel y cliente.	Jefe De cada área Administrador	Q 200.00
<b>Botón distintivo</b>	Proporcionar al colaborador un botón o Pin distintivo como premio a su esfuerzo por brindar un servicio de excelencia.	Mayor motivación entre los trabajadores	Administrador	Q 300.00
<b>Herramientas Online gratuitas</b> <b>Mail Chip</b>	Envío automático de correos electrónicos para mantener una comunicación activa con los clientes	Tener un seguimiento y mantener una campaña con la técnica de e-mailing (e-mail masivo)  Mejorar la relación con los clientes	Administrador	Q 200.00
<b>Comunicaciones personalizadas</b>	Enviar comunicaciones adaptadas a cada uno de los clientes, (basados en la información que se tiene de ellos –sexo-edad-preferencias-gustos-)	Permite sacar el máximo rendimiento a la relación con el cliente y avanzar hacia el marketing uno a uno	Administrados Recepcionista	Sin costo

## ACTITUD POSITIVA

---

**Sentirse bien consigo mismo, el servicio transmite su actitud.**

**Si mostramos interés, atención y le escuchamos, tenemos una ACTITUDPOSITIVA y creamos un entorno favorable.**

**Se debe proyectar:**

- Seguridad
- Entusiasmo
- Energía
- Interés
- Llamar la atención
- Despertar el interés
- Ser optimista
- Sacar lecciones de todas las situaciones
- Mantener la serenidad tanto en momentos de resultados desfavorables como en situaciones problemáticas
- Conservar la paz así en los éxitos como en el fracaso

# Estrategias

ACCIONES	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	INVERSIÓN
<b>Talleres motivacionales</b>	Realizar un taller cada trimestre para mejorar las relaciones interpersonales, motivación y clima organizacional.  Puede ser realizado por INTECAP	Mejora las relaciones de los colaboradores tanto con el cliente interno como externo	Administrador  INTECAP	Q 1,500.00
<b>Buzón de sugerencias/Cliente interno.</b>	La colocación del buzón de sugerencias del cliente interno, proporciona información para realizar mejoras en base a lo que el colaborador necesita.	mayor motivación entre los trabajadores	Administrador	Q 200.00
<b>Reuniones</b>	En cada unidad (semanalmente) de 30m minutos. Reunión mensual con todos los colaboradores del hotel	Mejorar la actitud y colaboración de los empleados en la ejecución de las tareas	Jefe De cada área  Colaboradores  Administrador	Sin costo
		Total		Q 1,700.00

# CORTESÍA

---



## Existen diferentes formas de mostrar cortesía

### Saludar y despedirse del cliente siempre

- Buenos días, buenas tardes y buenas noches, así el cliente no responda.

### Respetar al cliente.

- Mantener el respeto aunque sea grosero o violento
- No alzar la voz ni las manos al cliente
- Solicitar apoyo inmediato del jefe o al personal de atención al cliente
- No dirigirse de tu al cliente, siempre de usted



### Ayudar al cliente.

- Asesor de discapacitados
- Clientes con carruajes de bebés
- Mayores de edad
- Caída o accidentes de clientes comunicar al personal de atención al cliente
- Colocarse en el lugar del cliente
- Mantener una actitud de cooperación
- Manifestar interés por los problemas del cliente
- Erradicar confianza
- Clientes que se desahoguen disminuye la intensidad de sus quejas.
- Nunca ataque a sus clientes. Casi siempre saldrá perdiendo.
- El culpar a miembros de su empresa suele producir pérdidas de confianza.

# Estrategias

ACCIONES	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	INVERSIÓN
<b>Mejor colaborador</b>	Premiar al colaborador que tenga mejor desempeño en el mes	Mayor desempeño en servicio al cliente	Jefe De cada área Administrador	Q 300.00
<b>Charla sobre servicio y atención al cliente</b>	Proporcionar lineamientos para mejorar el servicio y atención al cliente	Mejorar las competencias de los colaboradores en cuanto a servicio y atención al cliente	Jefe de cada áreas Administrador	Q 400.00
<b>Tarjetas de fidelización</b>	Creación de tarjetas que permiten a los clientes acumular puntos para obtener regalos o descuentos en futuras compras	Mantener a los clientes actuales y aumentar el número de clientes atraídos por la consecución de premios o promociones	Administrador Recepcionista	Q 200.00
		Total		Q 900.00



# ¿Qué? es la Responsabilidad Social Empresarial

Según expertos en asunto sociales, definen la Responsabilidad Social Empresarial como además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en las estrategias, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con los grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

Todas aquellas actuaciones en materia social, medioambiental y económica y de buen gobierno, desarrolladas por la empresa, que nacen de un diálogo con sus grupos de interés, y que van más allá del cumplimiento de los requisitos legales, serán consideradas como Responsabilidad Social Empresarial.

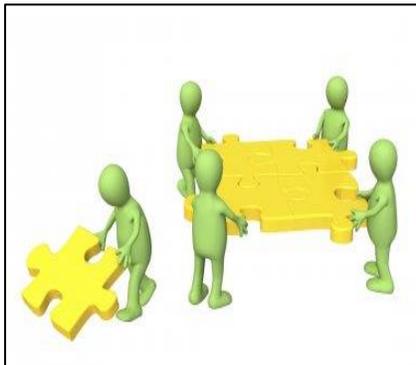
# ¿Qué? persigue la *rse*

Desde el punto de vista empresarial, la RSE no trata de cambiar a las empresas, sino el modo en que estas se relacionan con su entorno y sus grupos de interés, para ello son necesarias dos características de una nueva relación de las empresas con su entorno: escuchar más a sus grupos de interés, (empresas) y con ello comunicar mejor sus logros y avances, en materia de RSE.



# ¿Cuáles son las dimensiones de las RSE?

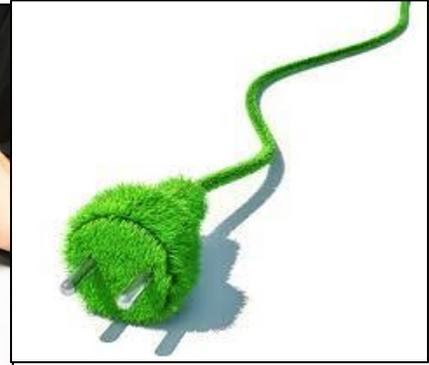
La Responsabilidad Social Empresarial abarca tres dimensiones sobre las que el sector hotelero puede desarrollar sus actividades y comportamientos responsables y en las que deben crear valor para garantizar su sustentabilidad a medio y largo plazo.



**Social:** los aspectos relacionados con las personas de la organización y la comunidad donde el hotel desarrolla su actividad.



**Económica:** hace referencia a la eficiencia en las operaciones, la cadena de suministro o la transparencia y la comunicación.



**Medioambiental:** Expone los aspectos relacionados con el compromiso ambiental del hotel, tanto en su dimensión interna, (producción de bienes y servicios), como la externa (impacto de su actividad en el entorno y de sus productos)

Las tres dimensiones de la RSE se contemplan desde dos ámbitos:

**El ámbito interno:** se refiere al medio ambiente en la actividad de la empresa en la medida en que la calidad y la conservación de éste como marco en el que se desarrolla la vida y como fuente de sus recursos. Así también hace referencia a los derechos de sus colaboradores a la libre negociación colectiva, a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a la no discriminación por raza, edad, religión o discapacidad, a la salud y seguridad laboral y a la conciliación de la vida personal o familiar y laboral.

**El ámbito externo:** se refiere al respeto riguroso de los derechos de los clientes que compran los servicios o de sus proveedores, al respeto a los derechos humanos y a la no convivencia con la corrupción o el soborno, así también a la acción cultural, medioambiental o social de las empresas ya la asignación de recursos empresariales para realizar proyectos con grupos desfavorecidos en las comunidades donde opera.

# ¿Cómo se debe aplicar la *rse*

## En los hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango?

Cada hotel podrá trabajar en el ámbito que le aporte más valor y de acuerdo a las necesidades de sus grupos de interés, lo importante es que tendrá un mayor impacto en el entorno, en el sector empresarial y en la sociedad en general. Algunas de las principales ventajas son las siguientes:

- En el entorno porque las prácticas de RSE tendrán un efecto de transmisión que se multiplicaría. Las actuaciones conjuntas tienen un mayor impacto social, medioambiental y económico en el entorno donde se desarrollan.
- En el sector empresarial porque se convertirán en referencia automática para la industria hotelera del sector, adquirirán una ventaja competitiva y una repercusión social que mejorará su imagen.
- En la sociedad en su conjunto, porque animará a otras empresas y sectores a relacionarse y comunicarse con otros grupos de interés y con ello se mejorarán los comportamientos medioambientales.

*¿Es rentable la*

# Rse.

*en los hoteles de tres y cuatro Estrellas de  
la cabecera departamental de  
Huehuetenango?*

La principal responsabilidad del sector hotelero es ofrecer productos y servicios de calidad que les reporten un éxito económico, obteniendo al mismo tiempo una ventaja competitiva y diferenciación así como prestigio, marca, reputación, confianza en los trabajadores, clientes y el entorno de ubicación.

- Los clientes buscan proveedores fiables y responsables con la calidad de los productos y servicios.
- Los proveedores pretenden vender a un cliente que compre de forma continuada y que pague puntualmente.
- La comunidad desea que los hoteles actúen de forma responsable en los aspectos sociales y medioambientales.
- Los trabajadores de los hoteles desean prestar su actividad en una empresa que valore su contribución.

RESPONSABILIDAD

SOCIAL

EMPRESARIAL

EN HOTELES DE TRES Y CUATRO  
ESTRELLAS DE LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE

HUEHUETENANGO



# Seguridad y Salud Laboral



## Buenas prácticas de RSE –BPR-

Los distintos departamentos de los hoteles adoptarán buenas prácticas que prevengan riesgos derivados de la propia actividad que desempeñan

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Realizar una campaña informativa anual dirigida al personal de administración y recepción con el objeto de recordar la importancia de las revisiones médicas periódicas, (especialmente de espalda y vista) para ello pueden colocarse murales de anuncios.

Elaborar un manual sobre la maquinaria utilizada en el departamento de cocina y mantenimiento, con el objeto de evitar posibles accidentes.

Planificar una capacitación de primeros auxilios, por lo menos una vez al año para fortalecer los conocimientos de los colaboradores de cada área.

El supervisor designará a una persona que dedique una jornada a evaluar las buenas prácticas y los riesgos de aquellas áreas cuya actividad requiera un mayor esfuerzo físico (camarera de piso, servicio de habitaciones, botones) con el objetivo de corregir los malos hábitos en el entorno natural donde los colaboradores se desenvuelven como tal.

# BPR

**Fomentar entre los colaboradores y clientes la alimentación saludable**

**Sensibilizar a los colaboradores sobre los beneficios de realizar ejercicios o practicar un deporte**

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Elaborar o incluir en el menú de forma destacada, por lo menos un plato con claros beneficios para la salud (ensaladas, verduras frescas con bajos contenidos de calorías)



**¿Cómo** lo podemos hacer?

Llegar a acuerdos de colaboración con los propietarios de los gimnasios o polideportivos, con ubicación cercana a la empresa, para que los empleados tengan acceso a promociones y descuentos por parte del hotel.





## Gestión de la **conciliación** y la diversidad

### **BPR**

Gestionar con eficiencia la conciliación de los colaboradores que tengan la condición de progenitores.

### ¿**Cómo** lo podemos hacer?

Las colaboradoras con hijos menores de tres años, estarán exentos a turnos nocturnos salvo en aquellos casos, en que ellas soliciten lo contrario.

Los colaboradores con hijos menores a 12 años, tendrá preferencias al momento de solicitar su periodo vacacional.

Establecer convenios con la guardería más cercana al hotel, para que las colaboradoras con bebés tengan un descuento en el pago que deban realizar.



# BPR

Atender aquellas necesidades especiales del personal en cuanto a peticiones alimentarias, ya sea por requerimiento de salud o por condición religiosa o de otra índole.

Instalar espacios accesibles para colectivos discapacitados.

## ¿Cómo lo podemos hacer?

Tomar en cuenta las indicaciones de los colaboradores del hotel al momento de realizar el menú para ellos, atendiendo temas de salud como vegetariano, diabéticos o de otra índole.

Indicar mediante rótulos a los clientes que pueden solicitar su menú especial siempre y cuando sea con antelación.



## ¿Cómo lo podemos hacer?

Revisar los accesos al edificio, la comunicación a las distintas plantas o divisiones del hotel y los accesos para que cumplan con los requisitos establecidos en la norma 170001 según el sistema de gestión global.

Evitar textos ilegibles tanto en rótulos, como en cartas de restaurante ya que algunos tipos de letra dificultan la lectura.

Tomar en cuenta que las mesas redondas facilitan la lectura de labios, para personas con discapacidad auditiva.



# ENTORNO SOCIAL

## BPR

Fomentar entre los colaboradores del hotel y especialmente en los clientes el conocimiento y difusión de la gastronomía y cultura del departamento.

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Ofrecer platos típicos de la localidad (pepián, jacón, caldo de cordero)

Realizar las compras de alimentos en comercios cercanos al hotel, para incentivar la economía local.

Utilizar elementos decorativos para al hotel, que incentiven y revitalicen la actividad artesanal del departamento.

Planificar actividades en las propias instalaciones que fomenten la cultura local (bailes, conciertos de música y demostración artesanal)



# BPR

Contribuir a la riqueza del entorno del hotel, a través del fomento del empleo local.

Incentivar el voluntariado entre los colaboradores del hotel a través de acciones que supongan un beneficio en el entorno próximo.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Establece un cupo mínimo en la plantilla de colaboradores de la zona, por donde se encuentra ubicado el hotel.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Todos los colaboradores del hotel, incluida la gerencia como colaboradores en campañas locales de limpieza, plantación de árboles y mantenimiento de zonas verdes a nivel urbano y rural.



**LIMPIO TU ESPACIO**  
Calidad en Servicio

Limpia la tacita de  
plata



Participación del  
**Personal**

**BPR**

Tomar en cuenta a los colaboradores de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la cabecera departamento de Huehuetenango en la posible mejora continúa de la empresa

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Habilitar un buzón de sugerencias que sea revisado por la gerencia

Fomentar entre los colaboradores el uso del buzón de sugerencias de tal forma que al menos haya una sugerencia mensual.



Derechos **Humanos**

**BPR**

Sistema de compensación para lograr colaboradores satisfechos, retener buenos talentos, resultados positivos para la industria hotelera de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Proveer a los colaboradores del hotel la posibilidad de adquirir el salario mínimo más todos los beneficios pertinentes para las personas.



# Compensaciones salariales

La motivación en las empresas es una relación “ganar-ganar”, pues ambas partes involucradas obtienen un beneficio. Para el colaborador; la importancia de la motivación en su trabajo, dependerá de qué aspectos sean los ejes centrales para sentirse complacido, ya que esto ayuda a ganar aspectos positivos en el área laboral. Para ello se dan algunos ejemplos que se pueden poner en práctica de acuerdo a las necesidades de cada uno de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Se puede compensar al colaborador tomando en cuenta lo siguiente:

## **Prestaciones laborales las de ley en su totalidad.**

Salarios simples

Salarios con incentivos

Salarios con calificación por méritos

Salario justo a tiempo

- ❖ Deben ser suficientes para cubrir las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores y sus familias (comida, vestido, vivienda, educación, diversiones, etc.).
- ❖ Deben estar en relación con la clase de trabajo que realiza.
- ❖ Deben ser similares o mejores a los de otras empresas de la industria hotelera,
- ❖ Deben estar ligados con el rendimiento en el trabajo (primas, incentivos).
- ❖ Deben estar ligados al resultado económico de la empresa y participar de los beneficios obtenidos en la misma.

A continuación se presentan algunas acciones que pueden implementarse para mejorar la motivación y un plan de compensaciones para empleados de hoteles.

## VALORAR Y RECONOCER EL ESFUERZO DEL COLABORADOR

BONOS	PAGO POR TIEMPO NO LABORADO	INCENTIVOS	RECOMPENSAS SIGNIFICATIVAS PARA EL COLABORADOR
<b>Antigüedad</b>	vacaciones	Proporcionarles uniformes de trabajo sin costo	Porcentaje económico de asistencia médica.
<b>Desempeño</b>	Días de asueto		
<b>Competencias</b>	Bonos otorgados	Herramientas para su desenvolvimiento en el área de trabajo	Plan de seguro de vida
<b>Horario nocturno</b>	Por enfermedad		Plan de pensión acumulado durante la vida laboral
<b>Bonos discrecionales</b>	Por Citas a tribunales/IGSS		
<b>Incentivos por resultados del puesto</b>	Por la muerte de un familiar		
<b>Incentivos colectivos</b>	Por razones comprobadas personales.		

# ¿Cómo podemos medir el alcance de cada indicador?

## **Seguridad y salud laboral.**

- ✚ Número de colaboradores que tienen conocimiento sobre el manual de buenas prácticas de RSE y que lo han consultado.
- ✚ Número de colaboradores que acceden al plan de formación en primeros auxilios.
- ✚ Número de platos saludables elaborados.
- ✚ Número de colaboradores que se benefician de gimnasios.

- ✚ Número de Convenios firmados con guarderías cercanas para los colaboradores y niños matriculados con la misma.
- ✚ Número de colaboradores que cumplen la condición de ser padres o madres.
- ✚ Menús especiales que se elaboran diariamente.
- ✚ Número de mesas redondas en el restaurante o dentro de la habitación del hotel.

## **Igualdad de oportunidades**

- ✚ Número de colaboradores formados en perspectiva de género.
- ✚ Número de colaboradores cualificados y consultados sobre su acceso a un puesto de dirección.

## **Gestión de la diversidad y conciliación.**

- ✚ Número Empleados con hijos menores de 3 años y que no pueden tomar turnos nocturnos.

## **Entorno social**

- ✚ Número de platos de la gastronomía nacional, regional o local en el menú.
- ✚ Números de establecimientos de la zona en donde habitualmente se realizan las compras de alimentos.
- ✚ Número de elementos decorativos, cuya adquisición haya sido en el entorno social.
- ✚ Colaboradores en la planilla que son originarios del entorno local.

**Clima laboral y resolución de conflictos:**

- ✚ número de sugerencias obtenidas en el año después de implementar la estrategia.

**Derechos humanos:**

- ✚ Número de empleados que han sido informados sobre la libertad sindical.



**RESPONSABILIDAD  
SOCIAL  
EMPRESARIAL  
EN HOTELES DE TRES Y CUATRO  
ESTRELLAS DE LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE  
HUEHUETENANGO**

**Dimensión ambiental**

# AGUA

## BPR

Hacer un uso racional del agua, promover el ahorro y evitar el malgasto.

¿**Cómo** lo podemos hacer?

Limpiar las verduras en recipientes, pilas, baños, en vez de tener el grifo abierto.

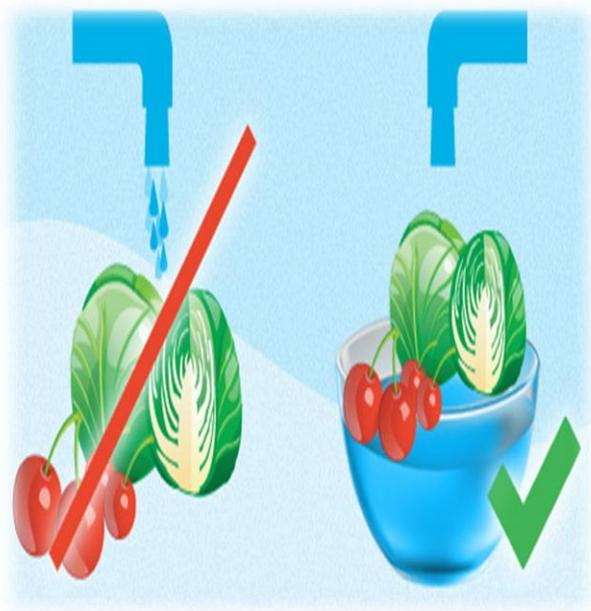
Evitar descongelar los alimentos bajo el grifo abierto.

Usar al agua necesaria en limpieza y al momento de cocinar alimentos.

Proponer a los clientes un sistema para establecer el momento oportuno para cambiar toallas y sábanas, para evitar malgastar agua, detergente y energía.

Cubrir la piscina en períodos en los que no estén en uso, para evitar la evaporación del agua.

Plantar vegetación que se adapte al ambiente y que no necesitan excesiva agua para desarrollarse.



## BPR

Invertir en maquinaria o dispositivos que permitan el ahorro de agua o para que se haga el uso más eficiente del ella.

¿**Cómo** lo podemos hacer?

Adquirir sistemas que permitan un ahorro de agua tales como; sensores, temporizadores, cabezales de ducha con alta y baja presión caudal, grifos.

Instalar sistemas de riego por goteo, aspersores y regar siempre en horas de menos calor para evitar la evaporación del agua.

Si se usa hielo es recomendable instalar máquinas de hielo de circuito cerrado de refrigeración.



# ENERGÍA

## BPR

Aprovechar al máximo la luz natural, para retrasar la utilización de la energía eléctrica.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Pintar las paredes con colores claros, para absorber la luz y abrir las cortinas.

## BPR

Hacer uso eficiente de los combustibles gaseosos y la energía eléctrica en el área de cocina, o en lugares con mayor actividad.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Utilizar gas para cocinar en lugar de vitrocerámica.

Apagar diez minutos antes la luz, antes de acabar la cocción, para aprovechar el calor residual.

Cocinar con ollas adecuadas al tamaño del fogón y taparlas para aprovechar al máximo el calor y la energía.

Es recomendable cocinar con ollas de presión.

No abrir las cámaras y enfriadores innecesariamente

Descongelar el frigorífico regularmente

Usar la lavadora y lavavajillas a plena carga

Mantener el termostato de ambos equipos a temperaturas no muy altas ya que el mayor consumo de energía se produce en el calentamiento del agua.



## BPR

Hacer uso eficiente de los equipos, invirtiendo en sistemas o dispositivos que permitan el ahorro de energía eléctrica.

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Apagar los ordenadores y otros aparatos informáticos cuando no se estén usando, aunque sea durante paradas cortas para desayunar, comer o asistir a reuniones.

Cambiar las bombillas convencionales, por otras de bajo consumo ya que se obtiene un ahorro de 60%, sobre el consumo habitual, a la vez su durabilidad es mayor

Mantener limpias las bombillas y lámparas. Esta actitud, tan simple permite un ahorro hasta del 10%.

Equipar las zonas comunes, de los hoteles tales como; pasillos con sensores y temporizadores de luz.

Equipar las habitaciones del hotel con sistemas automáticos de desconexión de los equipos de climatización ante la apertura de puertas y ventanas.

Desconectar cargadores de cualquier equipo, después del uso necesario.



# RESIDUOS

## BPR

Minimizar el volumen de residuos generados.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Adquirir productos a granel o con el mínimo embalaje (azúcar, Mantequilla, mermelada y otros).

Tener el cálculo adecuado en la preparación de alimentos según la ocupación, para evitar tirar el exceso.

Adquirir productos con envases retornables.

Utilizar restos orgánicos de comida y los restos de poda para elaborar abono para las plantas.

Reutiliza las toallas y las sábanas anticuadas como trapos de limpieza.

Aprovechar los residuos, (latas, bolsas y ropa vieja) para talleres en el área de animación



# BPR

Separar adecuadamente cada residuo.



## ¿Cómo lo podemos hacer?

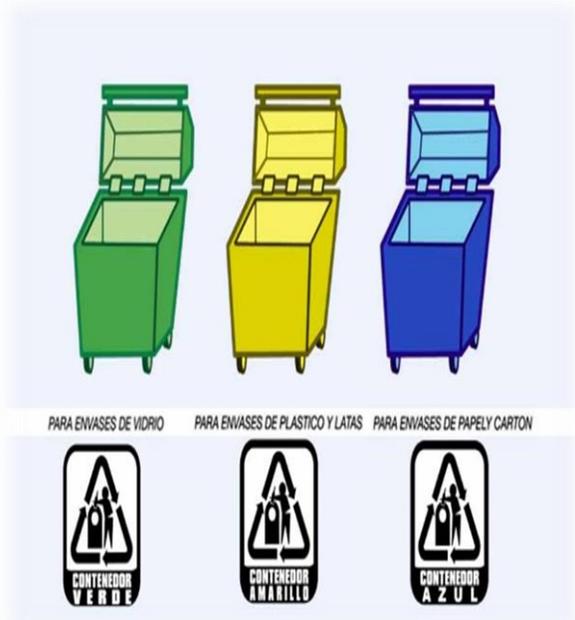
Disponer de contenedores específicos en las áreas que dispone el hotel, especialmente en restaurante, cocina y bar.

Habilitar una cámara refrigeradora para almacenar la basura hasta que se recoja, evitando malos olores.

Almacenar en un contenedor los cartuchos, tóneres de tinta de los equipos que están en uso, los cuales son considerados peligrosos

Dentro de las habitaciones de los clientes colocar recipientes específicos de papel, vidrio y baterías.

Los aceites usados en la cocina depositarlos en botellas o bidones para su uso posterior tratado por un gestor conocedor de la situación.



# PAPEL

## BPR

Disminuir el consumo del papel.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Utilizar las dos caras del papel, imprimiendo en ambos lados, imprimir documentos en un lado que ya no sirva, utilizar como borradores y para tomar notas.

Evitar imprimir documentos que no sean necesarios, hacer uso de memorias externas y utilizar correos electrónicos para el envío de información.

## BPR

Fomentar el reciclaje.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Utilizar el papel reciclado para proformas, cartas de restaurante, tarjetas de presentación y otros.



# COMPRAS

## BPR

Tener criterios ambientales al momento de realizar compras

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Sustituir electrodomésticos por otros de mayor rendimiento energético.

Elegir productos de limpieza con empaques biodegradables.

Adquirir productos con envase que estén sujetos a algún sistema de depósito, devolución y retorno al proveedor.

Comprar papel higiénico blanco porque en su fabricación no se emplean colorantes y tinturas que pueden contaminar el agua.

Usar sistemas ecológicos de cloración con sal mineral para depurar el agua de las piscinas.

Optar por productos elaborados en la zona, porque se contribuye a la economía local y se reduce el transporte de los productos, lo que supone un importante ahorro de combustible.



# ¿CÓMO SE PUEDE MEDIR ESTE INDICADOR?

## Agua:

- ✚ Disminución del consumo del agua.
- ✚ Numero de dispositivos de ahorro de agua instalados.
- ✚ Numero de lavadoras puestas al día.

## Energía:

- ✚ Disminución del consumo de combustibles gaseosos.
- ✚ Disminución del consumo de energía eléctrica.
- ✚ Numero de bombillas convencionales cambiadas por las de bajo consumo.

- ✚ Comparar el uso de energía con temporadas pasada

## Residuos:

- ✚ Volumen de papel y cartón reciclado.
- ✚ Volumen de plástico reciclado.
- ✚ Volumen de vidrio reciclado.

## Papel:

- ✚ Numero de resmas de papel compradas.

## Compras:

- ✚ Cuantos electrodomésticos adquiridos de mejor rendimiento.



**RESPONSABILIDAD  
SOCIAL  
EMPRESARIAL  
EN HOTELES DE TRES Y CUATRO  
ESTRELLAS DE LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE  
HUEHUETENANGO**

DIMENSIÓN ECONÓMICA

# ÉTICA Y BUEN GOBIERNO

## BPR

Definir un marco estratégico.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Definir claramente la **MISIÓN** de la empresa es decir; como crear valor en sus actividades, asimismo la **VISIÓN** que hace referencia a lo que se quiere que los grupos de interés vean y donde quiere estar en el futuro y sus **VALORES** que son los comportamientos y actitudes que se pretenden compartir.

Definir una práctica socialmente responsable.

**¿Cómo** lo podemos hacer?

Establecer sus principios en materia social, económica y medioambiental, de tal forma que se pueda comunicar y compartir con los grupos de interés.



# TRASPARENCIA Y COMUNICACIÓN

## BPR

Comunicar los avances y logros en materia de RSE.

Establecer indicadores y medir sus actuaciones de RSE:

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Elaborar un informe que dé a conocer los avances en algunos de los aspectos descritos en esta guía para ser enviada a los grupos de interés; aunado a ello abordar el progreso del pacto mundial.

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Seleccionar determinado número de indicadores de los descritos en esta guía, guardando un equilibrio entre los aspectos sociales, económicos y medioambientales.



# CLIENTES

## BPR

Conocer las necesidades, expectativas y el grado satisfacción que buscan los clientes

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Elaborar un cuestionario con preguntas sobre la percepción que tiene su cliente en aspectos relacionados con sus productos y servicios como por ejemplo: calidad, atención, precio, disponibilidad, accesibilidad, profesionalidad y otros

Utilizar escalas para conocer los diferentes niveles de satisfacción (muy satisfecho a nada satisfecho)

Elaborar preguntas abiertas para que el cliente aporte puntos fuertes, áreas de mejora y recomendaciones

Dar una información completa, transparente y honesta de su oferta comercial.

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Asegurarse de que la información de sus productos y servicios sea clara y de fácil comprensión tanto en formatos como en papel, páginas web y email y otros.



# CADENA DE SUMINISTROS

## BPR

Establecer relaciones basadas en los principios de respeto y creación de valor.

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Preocuparse por conocer a sus proveedores y subcontratistas para

establecer un dialogo con ellos y crear conciencia de RSE.

Ser activo en la búsqueda de relaciones a medio y largo plazo con los proveedores más relevantes para promover proyectos comunes con principios de responsabilidad social empresarial.



# EFICIENCIA PERSONAL

## BPR

Identificar sus procesos

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Identificar por lo menos sus procesos claves y de soporte, tratando de dibujarlos en un mapa de procesos y estableciendo las relaciones entre los mismos.

Identificar a los propietarios de dichos procesos y definir junto a ellos la manera en que se puede mejorar.

Implementar sistemas de gestión normalizados

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Implantar sistemas de gestión de tipo ISO 9001:2008, ISO 14001: 2004, ISO 27001, o similares y certificarlos.

**ISO 9001:2008:** es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC), y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un



sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

**ISO 14001:2004:** es una norma internacionalmente aceptada que expresa como establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. Está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente como por ejemplo: ahorro de costos a través de la reducción de residuos, uso más eficiente de los recursos naturales con electricidad, agua y gas. La empresa va creando su reputación y se promueve la participación del personal.

**ISO 27001:** gestionar la seguridad de la información a través de sistemas de gestión de seguridad de la información (SGSI)

# COMPETENCIA

## BPR

Integrarse en asociaciones empresariales y sectoriales

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Integrarse a las organizaciones empresariales, sectoriales o relacionadas con aspectos como la RSE, la calidad y seguridad y a su vez ser un miembro activo y de mucho interés.

Promover las buenas prácticas empresariales

Ser honesto con la información relacionada con sus clientes y respetuoso con la propiedad intelectual.



# COMUNIDAD Y ENTORNO LOCAL

## BPR

Identificar organizaciones locales no lucrativas con las que se pueda colaborar.

Desarrollar el voluntariado corporativo

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Ser proactivo en la búsqueda e identificación de asociaciones, fundaciones, ONG. Del entorno local

Buscar proyectos de colaboración con las organizaciones no lucrativas, preferentemente integrativo



### ¿Cómo lo podemos hacer?

Animar a las personas de las organizaciones a que participen en las actividades de acción social o de cooperación con las asociaciones no lucrativas.

Animar a las personas a que seleccionen sus propios proyectos y apoyarlos permitiendo poner de manifiesto su talento

Colaborar con empresas locales en sus compras y subcontrataciones.



# INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

## BPR

Incorporar tecnología en la empresa

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Introducir tecnología que le permitan al hotel realizar sus actividades de forma eficiente y que tengan un impacto positivo en los clientes.

Crear la página web del hotel con información actualizada, dotarla de contenido para que genere comercio y posicionamiento.

Crear un perfil del hotel en las redes sociales y promover la participación de los grupos de interés.

Invertir en innovación

### ¿Cómo lo podemos hacer?

Crear grupos de trabajo en el hotel para mejorar e innovar los procesos, servicios y productos.

Colaborar con otras entidades o empresas en proyectos para el desarrollo y la innovación.



# ¿CÓMO SE PUEDE MEDIR ESTE UNDICADOR?

## Ética y buen gobierno:

- ✚ Número de grupos con los que mantiene dialogo

## Transparencia y comunicación:

- ✚ Número de indicadores para poder medir las actuaciones de RSE.
- ✚ Número de reconocimientos obtenidos

## Clientes

- ✚ Grado de satisfacción de los clientes
- ✚ Número de quejas y reclamaciones
- ✚ Número de felicitaciones recibidas

## Cadena de suministros:

- ✚ Proveedores locales utilizados
- ✚ Proveedores aprobados con criterios de RSE.
- ✚

## Eficiencia operacional

- ✚ Coste de la no calidad
- ✚ Número de conformidades

## Competencia:

- ✚ Número de proyectos de colaboración con entidades no lucrativas

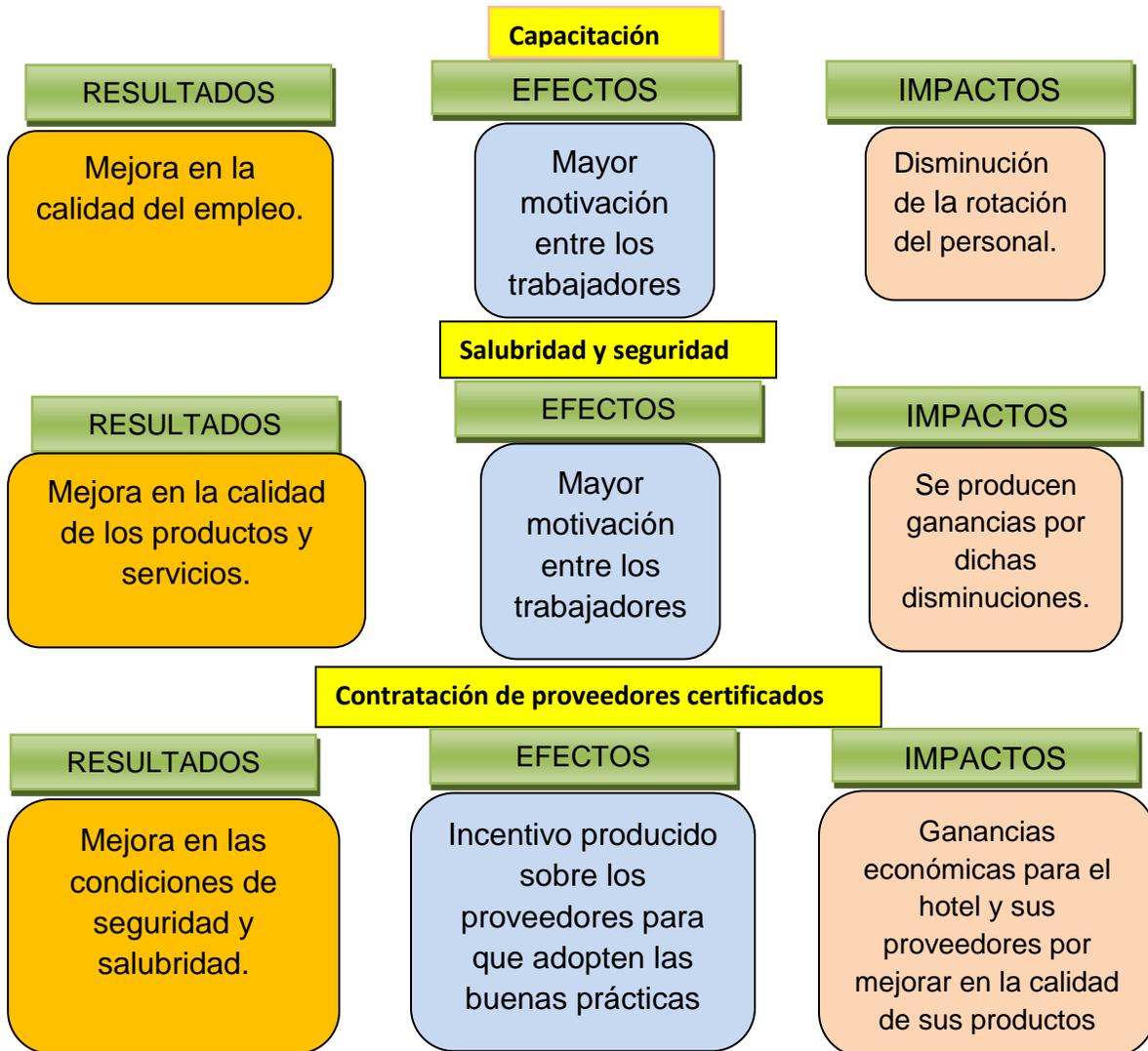
## Comunidad:

- ✚ Creación de empleo
- ✚ Número de proyectos de desarrollo o cooperación desarrolladas

## Innovación:

- ✚ Número de proyectos de innovación desarrolladas
- ✚ Número de nuevos productos y servicios desarrollados
- ✚ Número de visitas en la página web

Muchas empresas utilizan la innovación para conseguir mayores ventas a largo plazo. En Guatemala existen compañías que han tomado iniciativas medioambientales y han encontrado en ellas una ventaja competitiva, tales iniciativas consideran desde la prevención de la suciedad, uso eficiente de la energía y diseños de productos ambientalmente amigables hasta la administración de la cadena de valor.



A continuación se presenta una guía práctica y sencilla de aplicación que se adapta a las necesidades de los hoteles sujetos de estudio, ésta fue utilizada en el **HOTEL SIEMPRE**

**VERDE**, el cual constituido por 27 habitaciones y 5 empleados.

Presupuesto para la aplicación de BPR.

No.	Presupuesto para implementar la RSE. un Hotel de		
	<b>5 colaboradores y de 27 habitaciones</b>		
	<b><u>Dimensión social 5 colaboradores</u></b>	<b>C/U</b>	<b>TOTAL</b>
	<b><u>Seguridad y salud laboral</u></b>		
5	Examen médico al personal	Q 100.00	Q 500.00
1	Manuales de cómo usar los utensilios	Q 1,000.00	Q 1,000.00
1	Capacitación sobre primeros auxilios (bombero voluntarios)	Q 300.00	Q 300.00
10	menús saludables elaborados	Q 50.00	Q 500.00
3	Acuerdos con propietarios de gimnasio	Q 50.00	Q 150.00
	<b><u>Igualdad de oportunidades</u></b>		
1	taller sobre perspectiva de género	Q 2,000.00	Q 2,000.00
	<b><u>Gestión de la conciliación y la adversidad</u></b>		
1	Convenios con guarderías	Q 50.00	Q 50.00
10	información sobre menús especiales	Q 5.00	Q 50.00
10	Menús para los empleados	Q 5.00	Q 50.00
2	Los accesos al edificio	Q 300.00	Q 600.00
10	mesas redondas	Q 550.00	Q 5,500.00
	<b><u>Entrono social</u></b>		
10	<b><u>Platos de la gastronomía nacional, regional y local</u></b>	Q 5.00	Q 50.00
1	<b><u>apoyar en actividades música y baile</u></b>	Q 300.00	Q 300.00
1	<b><u>Campañas de limpieza</u></b>	Q 200.00	Q 200.00
	<b><u>Participación del personal</u></b>		
2	<b><u>Buzón de sugerencias para empleados y clientes</u></b>	Q 25.00	Q 50.00
	<b><u>Formación y fomento de la empleabilidad</u></b>		
	<b><u>Informar a los colaboradores sobre actividades del hotel</u></b>		
	<b><u>Dimensión ambiental 27 habitaciones</u></b>		
	<b><u>Aqua</u></b>		
29	<b><u>Instalación de dispositivos de ahorro de agua</u></b>	Q 150.00	Q 4,350.00
	<b><u>Energía</u></b>		

270	<b>Bombillas ahorrativas de 30w</b>	Q 15.00	Q 4,050.00
	<b>Residuos</b>		
81	<b>Depósitos de basura</b>	Q 20.00	Q 1,620.00
	<b>Compras</b>		
2	<b>La compra de ollas de presión</b>	Q 450.00	Q 900.00
	<b>Capacitar sobre sensibilización, talleres ambientales.</b>		Q
	<b>Dimensión económica.</b>		
	<b>Ética y buen gobernó.</b>		
1	<b>contratación de un supervisor o encargado</b>	Q 3,000.00	Q 3,000.00
	<b>Identificar los grupos de interés (encargado)</b>		Q
	<b>Capacitar sobre los compromisos con los grupos de interés</b>		Q
	<b>Transparencia y comunicación.</b>		Q
	<b>Informe de los avances de algunos aspectos de RSE.</b>		Q
	<b>Clientes.</b>		Q
	<b>conocer la percepción de los clientes</b>		Q
1	<b>escalas para conocer los diferentes niveles de satisfacción</b>	Q 5.00	Q 5.00
	<b>Información sobre los servicios, clara y de fácil comprensión</b>		Q
	<b>Cadena de suministro</b>		Q
1	<b>Conocer a los proveedores</b>	Q 1,000.00	Q 1,000.00
	<b>eficiencia y operacional</b>		Q
	<b>identificar sus procesos claves (encargado)</b>		Q
	<b>implantar sistemas de gestión de calidad (encargado)</b>		Q
	<b>Competencia</b>		Q
	<b>promover las buenas prácticas empresariales (encargado)</b>		Q
	<b>honestidad con la información relacionada con sus clientes</b>		Q
	<b>comunidad y entorno local</b>		Q
	<b>identificarse con las asociaciones y fundaciones (encargado)</b>		Q
1	<b>proyectos de colaboración</b>	Q 300.00	Q 300.00
	<b>innovación y tecnología</b>		Q
1	<b>hacer una página web</b>	Q 1,500.00	Q 1,500.00
1	<b>crear un perfil en las redes sociales</b>	Q 5.00	Q 5.00
1	<b>tecnología para que los procesos sean más eficientes</b>	Q 4,000.00	Q 4,000.00
	<b>TOTAL MENSUAL</b>		Q 31,880.00

NOTA: el presente presupuesto variará de acuerdo a la magnitud de los hoteles (cantidad de colaboradores, habitaciones y servicios extras)