

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

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL A HOTELES Y RESTAURANTES UBICADOS EN SAN PEDRO
CARCHÁ, ALTA VERAPAZ."**
TESIS DE GRADO

ABNER JONATAN ICÓ HUB
CARNET 20430-08

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, SEPTIEMBRE DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

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

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL A HOTELES Y RESTAURANTES UBICADOS EN SAN PEDRO
CARCHÁ, ALTA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

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

POR
ABNER JONATAN ICÓ HUB

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, SEPTIEMBRE DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
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

MGTR. ANA CAROLINA VASQUEZ MORALES

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ARELY MARIA MARTINEZ CONTRERAS
MGTR. ARNALDO ADEMAR ALVARADO CIFUENTES
LIC. OLIVERIO BONIFILIO MIRANDA AGUILAR

San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Junio 19 del 2014

Magister

Shuandy Sugeily Alvarado Tení

Coordinadora

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

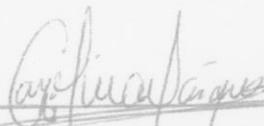
Campus San Pedro Claver, SJ, La Verapaz

Estimada Magister Alvarado:

Por este medio me permito hacer de su conocimiento que he asesorado el trabajo final de tesis del estudiante Abner Jonatan Icó Hub, carné # 2043008, titulado **"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA VERAPAZ"**, previo a optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.

El trabajo presentado por el estudiante fue elaborado en forma satisfactoria y después de las revisiones correspondientes otorgo como asesora la aprobación respectiva.

Atentamente,



Licda. Ana Carolina Vásquez Morales

Código 17359

- ASESORA -





Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ABNER JONATAN ICÓ HUB, Carnet 20430-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 01514-2014 de fecha 6 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL A HOTELES Y RESTAURANTES UBICADOS EN SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA VERAPAZ."

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 8 días del mes de septiembre del año 2015.



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

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

DIOS: Gracias por la vida, la salud, tu amor, tu cuidado, tu gracia y cada una de las bendiciones que de ti he recibido, y al alcanzar exitosamente éste objetivo es mi anhelo con ello agradarte y honrarte. “Es, pues, la fe la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve” Hebreos 11:1

MIS PADRES: Mariano Icó y Faustina Hub, no pude tener mejores padres, gracias por su amor, paciencia, comprensión, los principios y valores que me inculcaron, los consejos oportunos, los amo y los bendigo.

MIS HERMANOS: Por el apoyo incondicional que me brindaron, su amistad, las distracciones y buenos momentos que me hicieron pasar cuando fue difícil continuar.

MIS AMIGOS: Neftalí, Mario, Josué, Efraín, Dimaz, Gabi, Rut, Alejandra (chinita), Celso, Fredman, Marylin, Imelda, por su amistad, con la que espero contar siempre.

A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, A MIS CATEDRÁTICOS: en especial al Licenciado Oliverio Miranda, quien con su apoyo incondicional, su experiencia, y conocimientos compartidos durante el transcurso de mi carrera universitaria, la cual logre culminar exitosamente.

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas del sector Restaurante y hotelería, en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz se han convertido en importantes protagonistas en la actividad productiva, debido a la gran afluencia de personas locales y externos que llegan al lugar a realizar diferentes actividades dígase, comercio, trabajo, diversión, visitas familiares, entre otros.

En consideración a lo anterior, se realiza un diagnóstico empresarial, con la finalidad de conocer la situación de éste importante sector productivo, identificando las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que existen, logrando con ello generar oportuna información que pueda ser utilizado en estrategias de prevención y corrección, alcanzando con ello una administración eficiente y eficaz.

Para recopilar dicha información, se utilizaron dos tipos de instrumentos: un cuestionario aplicado mediante entrevista y una guía de observación, con la finalidad de analizar los aspectos administrativos, mercadológicos y tecnológicos, en cuanto al funcionamiento de las empresas.

De acuerdo a los resultados de la investigación, las deficiencias más notables encontradas son: la administración en las empresas se realiza de forma empírica, esto reflejado en la falta de tecnicismo en las funciones administrativas y operaciones, limitaciones en el uso de tecnología, así mismo limitación en el uso de mercadeo de productos.

Con fundamento en las debilidades y deficiencias identificadas, en dichas empresas, se elaboró una propuesta técnica, cuyo objetivo es brindar un aporte, para el desarrollo de los hoteles y restaurantes ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco contextual	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Ubicación geográfica	3
1.1.3 Educación	6
1.1.4 La actividad turística	10
1.1.5 Organizaciones de apoyo a la actividad turística	11
1.1.6 Hoteles y restaurantes en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz	13
1.1.7 Algunos directorios con información de hoteles y restaurantes en San Pedro Carchá, Alta Verapaz	13
1.1.8 Actividad económica en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz	13
1.2 Marco teórico	14
1.2.1 Diagnóstico empresarial	14
1.2.2 Importancia de un diagnóstico empresarial	16
1.2.3 Actividad turística	18
1.2.4 Turismo	19
1.2.5 Hotel	23
1.2.6 Restaurante	24
1.2.7 Prácticas administrativas en hoteles y restaurantes	26
1.2.8 Diferencia entre viajero, visitante y turista	30
1.2.9 Plan de negocios	33
1.2.10 Cónceptos claves para una buena Administración	36
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
2.1 Objetivo general	41
2.2 Objetivos específicos	42
2.3 Elemento de estudio	42
2.4 Definición conceptual	42
2.5 Definición operacional	43
2.6 Indicadores	43

2.7	Alcances	43
2.8	Limitaciones	43
2.9	Aporte	44
III	METODOLOGÍA	45
3.1	Sujetos	45
3.2	Población	46
3.3	Instrumento	46
3.4	Procedimiento	46
IV	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	48
4.1	Presentación de resultados de la encuesta	48
4.2	Presentación de resultados de la guía de observación	71
V	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	83
5.1	Discusión de resultados de la encuesta	83
5.1.1	Planeación	83
5.1.2	Organización	84
5.1.3	Integración	84
5.1.4	Dirección	85
5.1.5	Control	85
5.1.6	Mercadeo, ventas y servicios	86
5.1.7	Tecnología	87
5.2	Discusión de resultados de la guía de observación	88
V	CONCLUSIONES	90
VI	RECOMENDACIONES	92
VII	BIBLIOGRAFÍA	94

ÍNDICE DE FOTOS

Fotografía No. 1 Balneario Las Islas	5
Fotografía No. 2 Balneario Las Islas	5
Fotografía No. 3 Traje típico de San Pedro Carchá, Alta Verapaz	6

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Crecimiento y densidad poblacional	9
Tabla No. 2 Población económicamente activa por proyecciones	10

ANEXOS

Anexo No. 1 Propuesta técnica para la administración de hoteles y restaurantes ubicados en San Pedro Carchá, Alta Verapaz.

Anexo No.2 Encuesta dirigida a encargados, propietarios y/o administradores de hoteles y restaurantes ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz.

Anexo No.3 Guía de observación a hoteles y restaurantes ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz.

Anexo No.4 Fotografías de hoteles y restaurantes ubicados en San Pedro Carchá, Alta Verapaz.

Anexo No.5 Cotización de capacitaciones facilitado por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP, Región Norte.

INTRODUCCIÓN

La principal actividad productiva y generadora de empleo en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz es la agricultura, la mayoría de la población sobrevive con base en labores económicas agrícolas y en menor grado por los sectores de servicios pecuario y artesanal. La otra fuente productiva es el comercio, siendo uno de los municipios con mayor grado de desarrollo comercial.

Por lo anterior, se puede definir como un municipio con gran afluencia de comerciantes locales y departamentales, así como viajeros y representantes de ventas, de empresas industriales, tanto nacionales como internacionales, los cuales a su vez buscan proveedores de alimentación y hospedaje, para lo cual, existen empresas dedicadas a la venta y prestación de servicios, tales como hoteles y restaurantes; que han tenido auge reciente.

La actividad turística también se ha convertido en un pilar para la economía y desarrollo de los países, siendo el turismo una nueva oportunidad de negocio y una necesidad latente que debe ser satisfecha, siendo un mercado atrayente y grande.

Una empresa, dedicada a la venta y prestación de servicios, como lo son los hoteles y restaurantes, debe estar fundamentada con una administración adecuada al sector en el que se encuentra operando. De igual forma debe efectuar investigaciones oportunas sobre las demandas y exigencias de los clientes, con tal de hacer los cambios necesarios para que los productos y/o servicios ofrecidos alcancen la calidad deseada, incluso, superen las exigencias de los clientes.

La competitividad juega un papel importante en el sector turístico, pues los turistas, tanto nacionales como internacionales, buscan que las empresas dedicadas a esta actividad sean seguras, higiénicas, reconocidas, además que brinden un excelente servicio, y garanticen una estadía agradable.

Por otra parte, existen empresas situadas en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, dedicadas a la actividad turística, las cuales generan empleos, y promueven el desarrollo local.

Un diagnóstico empresarial es una excelente herramienta, para obtener la información sobre el estado de las empresas, en aspectos técnicos, administrativos, de servicio al cliente y otros que formen parte de su giro habitual.

Lamentablemente la información sobre las empresas ubicadas en el municipio de San Pedro Carchá, es escasa, lo cual indica desinterés por parte de los propietarios así como de las autoridades locales, siendo esto una desventaja al momento de investigar su recorrido y comportamiento.

La importancia del diagnóstico empresarial, radica en su efectividad para obtener información, que revele la situación de la empresa, relacionada con oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, en las actividades técnicas y administrativas que realizan y las acciones para efectuar los ajustes que le permitan ser competitiva y sostenible en el tiempo, logrando mejoras y bases sólidas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Esta técnica genera además, información útil para el sector económico, la cual puede utilizarse para crear estrategias correctivas, preventivas, de innovación y crecimiento; que además sirvan como antecedentes a nuevas investigaciones, revelando con ello los cambios existentes en el comportamiento de las empresas con el tiempo.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Según el manuscrito del Capitán Martín Alonso de la Tovilla, Alcalde Mayor de los primeros Corregidores de La Verapaz, en el año 1543, por disposición de su majestad Carlos V, los pueblos de La Verapaz lo componían diez municipios, entre los que se menciona, como segundo municipio San Pedro Carchá, ello lo confirma el primer documento "Título de Fundación de La Verapaz", emitido por el jefe de estado, con fecha 12 de septiembre de 1839, firmando por Don Mariano Paz Rivera (Jefe de Estado).

La provincia funcionó bajo la égida de la cabecera de lo que fue Salamá, Baja Verapaz, hasta el cuatro de mayo de 1877, en que el Reformador General Justo Rufino Barrios, en definitiva dividió el territorio de Baja y Alta Verapaz, de la cual, por su extensión y población territorial es el primer pueblo o municipio. (Revista Carchah, 2001: 9).

1.1.2 Ubicación geográfica

El municipio de San Pedro Carchá, se localiza al Este de la cabecera departamental, con una extensión territorial de 1,082 kilómetros cuadrados, con una altura de 1,282 metros sobre el nivel del mar. La cabecera municipal posee las

siguientes coordenadas geográficas, 15° 28" 38" latitud Norte y 90° 18" 38" longitud Oeste.

Colinda al Norte con el municipio de Chisec y Fray Bartolomé de las Casas, al Sur con los municipios de San Juan Chamelco y Senahú, al Este con los municipios de Cahabón, Lanquín y Senahú; y al Oeste colinda con el municipio de Cobán, todos los municipios son del departamento de Alta Verapaz. (INE, 2011: 11).

En el año 1994, el total de la población ascendía a 102,557 habitantes y 20,511 hogares. Según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, del año 2002, Alta Verapaz tenía 776,246 habitantes, de ellos, San Pedro Carchá contaba con 148,344, y 29,669 hogares, lo que representaba el 20 por ciento del total del departamento.

Para el año 2007, se contaba con una proyección de 189,052 habitantes que corresponden a 37,810 hogares, estimados conforme a la tasa de crecimiento anual de 4.7 por ciento. Al comparar los registros de población de la municipalidad con el censo realizado por el INE en el año 2002, se estableció una variación de uno por ciento que equivale a 955 habitantes, los cuales están de más en los datos de la alcaldía. Para el año 2014, la proyección era de 235,213 habitantes, según proyecciones realizados. Ídem

El balneario Las Islas, se localiza a tres kilómetros del parque central de San Pedro Carchá, Alta Verapaz. Es uno de los atractivos turísticos del municipio y del departamento. Se convierte en una especie de playa, ya que es alimentado por las aguas del río Cahabón, que ve mermada su fuerza cuando choca contra las rocas. Por tanto, se transforma en una piscina natural. El lugar es un centro recreativo que las familias acostumbran visitar para pasar un día junto a la naturaleza. El ingreso tiene un costo de diez Quetzales para adultos y de cinco Quetzales para niños (Pérez, 2009). El balneario debe su nombre a una serie de islas naturales que se

forman en medio de una poza de más de 50 metros de largo. Disponible en http://wikiguate.com.gt/wiki/Balneario_Las_Islas



Fotografía No. 1 **Balneario Las Islas.**



Fotografía No. 2 **Balneario Las Islas.**

El traje típico del lugar consiste en huipiles de color blanco, corte de color azul a cuadros, faja de color rojo y servilleta de color blanco con franjas negras y rojas, que se colocan en la cabeza, además de una variedad de cadenas, anillos y aretes de plata. Monterroso (2009). Disponible en http://wikiguate.com.gt/wiki/San_Pedro_Carch%C3%A1



Fotografía No. 3 Traje Típico de San Pedro Carchá, A.V.

1.1.3 Educación

Según el Instituto Nacional de Estadística INE, para el año 2013, los establecimientos educativos en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, estaban conformados de la manera siguiente: nivel preprimaria 242 establecimientos, primaria 391, básico 68, diversificado 15, haciendo un total de 716 establecimientos educativos. (INE, 2014: 27).

Todos los lugares poblados del municipio cuentan con al menos un establecimiento educativo de nivel primario, la mayoría de éstos, eran Escuelas Nacionales de Autogestión Comunitaria de la modalidad del Programa Nacional de

Autogestión para el Desarrollo Educativo PRONADE, que posteriormente fueron absorbidos por el MINEDUC, las restantes eran escuelas oficiales rurales mixtas. Según el anuario estadístico del Ministerio de Educación (MINEDUC), para el año 2008 se reportaba una Tasa Neta de Cobertura Primaria de 77.53%, y una Tasa Neta de Admisión en la enseñanza primaria del 57.94%, de los cuales, el 58.91% son hombres y el restante 41.09% son mujeres. La falta de recursos económicos de las familias, principalmente del área rural, es un factor limitante para la educación, lo cual indica que los niños y niñas deben trabajar para poder subsistir, ello genera ausencia en los centros educativos. Disponible en: <http://www.dequate.com/municipios/pages/alta-verapaz/san-pedro-carcha/educación.php#.UybYalebvIU>

El municipio se encuentra en el décimo lugar a nivel nacional de retención estudiantil. Tal como lo evidencia la tasa de deserción, ocupa el sexto lugar a nivel departamental de este indicador. Con respecto a la alfabetización, el municipio ocupa el noveno lugar, siendo los primeros tres municipios que presentan los mayores índices de alfabetización los siguientes: 1) Chahal (76.32%); 2) Santa Cruz Verapaz (76.07%); y 3) Fray Bartolomé de las Casas (74.18%). Ídem

Una situación que se evidenció en el municipio es la cantidad de maestros que presentaba, considerando que el promedio de estudiantes por cada maestro en el área rural es de 25 alumnos y en el área urbana es de 27 alumnos, demostrándose así que la atención en cuanto a la educación es muy buena, ya que los maestros no poseen una gran cantidad de alumnos a su cargo. La cobertura de maestros indígenas en el área rural es de 848. Ídem

En el municipio se cuenta con 17 Institutos de Educación Básica, distribuidos y ubicados en los lugares poblados de mayor afluencia de personas, principalmente del sector estudiantil.

La afluencia de la población estudiantil de nivel básico, hacia dichos centros educativos fue de 5,986 estudiantes, esto comprende a hombres y mujeres, del área urbana y rural. Ídem

Con respecto a la educación de nivel diversificado, los establecimientos educativos se encuentran ubicados principalmente en el área urbana, los cuales ofrecen distintas opciones, por ejemplo el Instituto Adolfo V. Hall del Norte, que tiene carreras como Bachiller en Ciencias y Letras con formación militar, otro de los establecimiento es el Centro Talita Kumi, que ofrece la carrera de Magisterio, este centro educativo funciona como internado para señoritas originarias de las comunidades más lejanas del municipio, brindándoles todo lo necesario para culminar su educación, con el compromiso de que al finalizar sus estudios, serán los docentes de las escuelas de origen, y contribuir de esa forma a disminuir el analfabetismo en el municipio, dicho establecimiento tiene como principio el catolicismo. Ídem

La población estudiantil del nivel superior se traslada principalmente a la cabecera departamental, que es en donde se encuentran las distintas sedes de las universidades más reconocidas del país, ofreciendo una serie de carreras que contribuyen tanto al desarrollo del municipio como del departamento. Ídem

San Pedro Carchá, tiene una extensión territorial de 1,082 kilómetros cuadrados lo que se utiliza como base para determinar cuántos habitantes existen por kilómetro cuadrado, como se presenta a continuación:

TABLA No. 1
MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ - ALTA VERAPAZ
CRECIMIENTO Y DENSIDAD POBLACIONAL
AÑOS: 2012-2013-2014

Años	Superficie Km ²	Total de habitantes	Habitantes por Km ²
2012	1082	221,172	204
2013	1082	228,128	211
2014	1082	235,213	217

Fuente: Elaboración con base de datos de los censos nacionales X de población, y V de habitación de 1994, XI de población y VI de habitación de 2002, y proyección del Instituto Nacional de Estadística- INE 2014.

El análisis del cuadro revela un crecimiento de la población, de 7 personas por kilómetro cuadrado, que representa 6,956 habitantes del total de la población del municipio para el año 2013. La densidad de población para el año 2014 refleja 6 personas más por kilómetro cuadrado con relación al año 2013, representando 7,085 habitantes del total.

Los poblados se localizan a largas distancias de la cabecera municipal, se destaca que la mayoría de las vías de acceso son de terracería y de poca accesibilidad durante la época lluviosa. Estas condiciones constituyen limitaciones para el desarrollo económico y social. Ídem

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, la población económicamente activa PEA, es el conjunto de personas de siete años y más edad, que durante el período de referencia censal ejercieron una ocupación o buscaban trabajo.

Característica de los países subdesarrollados, en donde se inicia el trabajo a muy temprana edad, en consideración, que el aporte del jefe del hogar, no es suficiente para cubrir todas las necesidades.

TABLA No. 2
MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ - ALTA VERAPAZ
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR PROYECCIONES
AÑOS 2012 - 2013 – 2014

Descripción	Proyección 2007		Proyección 2013		Proyección 2014	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
PEA	58,344	41	90,453	39.65	93,262	39.65
PEI	83,959	59	137,675	60.35	141,951	60.35
TOTAL	142,303	100	228,128	100	235,213	100

Fuente: Elaboración con base en datos en los censos nacionales X de población y V de habitación de 1994, XI de población y VI de habitación de 2002, y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística - INE – 2014

La población económicamente activa disminuyó en un uno punto treinta y cinco por ciento del año 2007 al año 2013, esta variación es consecuencia del crecimiento de desempleo en la fuerza productiva del municipio, sin embargo, para el año 2014 refleja estabilidad, en cantidad de habitantes se incorporan 2,809 a la población económica activa del municipio.

1.1.4 La actividad turística

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial, guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico. Disponible en <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en

desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. Ídem

La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones.

La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca. La Organización Mundial de Turismo (OMT), ayuda a los destinos a posicionarse, de forma sostenible, en mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible y actúa para que así sea. Ídem

1.1.5 Organizaciones de apoyo a la actividad turística

Dada la importancia del sector turismo como un tema de prioridad nacional y como parte de la Estrategia Nacional de Competitividad, se elaboró una Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible, 2004-2014, que pretendió priorizar el turismo como eje de desarrollo para el país. Disponible en: http://www.investinguatemala.org/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=44

Por ello, el principal objetivo de *Invest in Guatemala* y entidades de apoyo del sector, es incentivar fuertemente a través de la promoción país, la estructuración, comercialización y comunicación de los productos y destinos turísticos. Adicionalmente de la agencia de promoción de inversión extranjera para el país, el sector de turismo cuenta con las siguientes organizaciones de apoyo:

Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), es un ente gubernamental que se encarga de fomentar el desarrollo de la industria turística en el país. Entre sus

actividades está investigar, planificar, fomentar, promover, resguardar, coordinar y controlar la actividad turística eficientemente. Ídem

Cámara de Turismo (CAMTUR), es una entidad civil, no lucrativa, que se dedica a formar y capacitar el recurso humano de turismo; organizar e impulsar actividades promocionales; brindar información sobre la industria a sus afiliados; proporcionar una red de contactos nacionales e internacionales; y representar al sector privado turístico en foros nacionales e internacionales. Ídem

Fundación Para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA), es una entidad no lucrativa, conformada por empresarios. Tiene como propósito la generación e implementación de programas y proyectos. También ha creado una red de Centros Empresariales de Turismo (CET) que buscan fortalecer el turismo como una vía para el desarrollo económico y social de Guatemala de una manera sostenible. Estas oficinas funcionan como centros de negocio para la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) turísticas y ofrecen capacitación al recurso humano. Ídem

Comisión de Turismo Sostenible (COMITURS), comisión formada dentro de la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT) con participación de empresarios hoteleros, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) gestoras de proyectos de turismo, los administradores de reservas y áreas protegidas, operadores de turismo, consultores especializados y otros. Se formó para facilitar el desarrollo del turismo no tradicional sostenible, a partir de las necesidades del empresario y grupos afines. Además tienen la gestión conjunta de fondos de cooperación nacional e internacional hacia proyectos empresariales de turismo. Ídem

El Buró de Convenciones, es una asociación apolítica, no lucrativa, cuyo objetivo primordial es promocionar a Guatemala, como destino para congresos, convenciones e incentivos. Es un ente facilitador entre organizadores profesionales de eventos y asociaciones con proveedores locales. Ídem

1.1.6 Hoteles y restaurantes en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz

Siendo la agricultura, la principal fuente de economía para el municipio, y agregando la falta de interés por parte de las autoridades municipales y propietarios de las empresas, específicamente hoteles y restaurantes, la información estadística sobre las mismas es escaso.

La información disponible en internet, sobre hoteles y restaurantes de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, ofrece información general, como dirección, teléfono y algunas fotografías.

1.1.7 Algunos directorios con información de hoteles y restaurantes en San Pedro Carchá, Alta Verapaz

- Publicar, Nor Oriente.
- Revista local Retenamit.
- www.aquienguate.com
- www.guialocal.com.gt

1.1.8 Actividad económica en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz

De acuerdo con una encuesta realizada en junio del año 2007, la mayoría de la población sobrevive de labores agrícolas y en menor grado por el sector de servicios, pecuario y artesanal. Éste grupo obedece a un 32 por ciento del total de los entrevistados, mientras que la población económicamente no activa, compuesta por niños que estudian, amas de casa y jubilados asciende a un 68 por ciento. Disponible en: http://wikiguate.com.gt/wiki/SanPedro_Carch%C3%A1

La principal actividad productiva y generadora de empleo es la agricultura. La segunda es la que incluye árboles pecuarios y artesanales. Por último, la venta y prestación de servicios, que ha tenido un auge reciente por la implementación de negocios que requieren empleados permanentes. Ídem

La producción agropecuaria incluye maíz, frijol, arroz, caña de azúcar, plátano, café, chile y yuca. Ídem

La producción artesanal incluye, tejidos típicos de algodón, cerámica, cestería, jarra, máscaras, instrumentos musicales y muebles de madera, petates y escobas de palma, productos de hierro y cobre, joyería de plata y oro, cerería, productos de cuero, teja y ladrillo de barro, cohetería, talleres diversos de sastrería y carpintería, entre otros. Ídem

1.2 Marco teórico

1.2.1 Diagnóstico empresarial

(Franklin, 2009: 483) indica que diagnóstico empresarial “es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para realizar acciones de ajuste o desarrollo orientadas a optimizarlo”.

Una vez que se disponga de un análisis detallado de las condiciones que prevalecen, es recomendable que el consultor, desde su umbral de sensibilidad al cambio, formule un diagnóstico que ordene el comportamiento con los resultados para integrar el anteproyecto y la base de información para la posterior implementación del proyecto con los elementos siguientes:

- Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica
- Traducción del objeto en estrategias
- Manejo de la delegación de facultades
- Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento
- Esfera de acción
- Posición en el mercado
- Ciclo de vida de la organización
- Gestión de funciones, procesos y proyectos
- Coordinación de las acciones
- Administración de la tecnología de la información
- Proceso de toma de decisiones
- Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización
- Competencias centrales
- Clientes, proveedores y competidores
- Manejo de indicadores de gestión
- Margen de eficacia con el que opera la organización
- Liderazgo
- Calidad de vida de la organización (Franklin, 2009: 451)

Un tema importante en la realización de un diagnóstico empresarial es la higiene, seguridad y calidad de vida, que en toda empresa debe existir, sirviendo como indicadores del servicio prestado a los clientes.

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. (Chiavenato, 2002: 390).

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos. (Chiavenato, 2002: 396).

La calidad de vida laboral ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y del grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. (Chiavenato, 2002: 407).

Por lo general toda empresa busca incrementar al máximo sus ganancias, lo cual logrará estando ligada a la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.

La meta de la empresa, y por lo tanto de todos los administradores y empleados, es incrementar al máximo la riqueza de los propietarios para quienes se opera la empresa. (Gitman, 2007: 13).

(Walker, Boyd, Mullins y Larréncé, 2003: 295) refieren que para adquirir el conocimiento necesario que les permitirá mejorar continuamente el valor de sus ofrecimientos para los clientes, las empresas tienen que entender qué tan satisfechos están los clientes existentes y en potencia con sus ofrecimientos actuales.

1.2.2 Importancia de un diagnóstico empresarial

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

Gracias a este tipo de diagnóstico, se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", a manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Disponible en: <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>

Para la preparación del diagnóstico no se debe perder de vista que la complejidad y dimensión de las tareas que la organización se ha fijado, requieren de un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de hechos o problemas para destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, lo que le permitirá crear un ambiente favorable para llevar a cabo las mejoras propuestas. (Franklin, 2009: 56).

En su preparación debe tenerse presente la relación que existe entre el origen del estudio y sus consecuencias, ya que si se identifica claramente la relación causa-efecto, se logrará más fácilmente determinar los cursos de acción para darles solución. Ídem.

Mediante el diagnóstico, la organización se abre al cambio y es permeable a la introducción de recomendaciones para alcanzar la adaptación de los medios instrumentales a las demandas de productos y/o servicios en términos de calidad, costo y oportunidad. Ídem.

Para que el diagnóstico se convierta en un detonante de la mejora continua de la organización, su contenido debe responder a los factores siguientes:

- Situación actual de la organización de acuerdo con los cambios que ha experimentado desde su fecha de creación.
- Medios de que dispone para generar bienes, servicios, capital y conocimiento.
- Mecanismos de coordinación que ha establecido para el manejo de sus acciones.
- Plataforma de tecnología de la información que ha desarrollado para brindar soporte a su forma de operar.
- Estilo de liderazgo con que cuenta para guiar a su personal y responder a sus grupos de interés.
- Cultura organizacional que prevalece y sus dimensiones.

- Estrategias de funcionamiento que ha implementado y cómo han funcionado para hacerla más competitiva.
- Valores que sustentan las conductas personales y sociales del personal.
- Rentabilidad que ha alcanzado y cómo la administra.
- Calidad de vida que impera en la organización.
- Nivel de congruencia que existe entre la programación establecida, la forma de organizarse y la manera de funcionar.
- Alternativas de acción que ha adoptado para elevar el desempeño organizacional. Ídem.

1.2.3 Actividad turística

Puede definirse como una actividad económica importante que incluye los alojamientos, siendo todas las formas de hospedaje, espacios para acampar y casas de remolque, y todo tipo de servicios de alimentos y bebidas. Las tiendas comprenden cualquier compra al menudeo como recuerdos, arte y artesanías, ropa, abarrotos y otras. Las actividades comprenden servicios como espectáculos, deportes, paseos, excursiones locales, eventos culturales. La transportación incluye los medios por tierra, aire o agua. (McIntosh, Goeldner, Ritchie, 2005: 37).

La actividad turística es el conjunto de operaciones y actuaciones llevadas a cabo por los prestadores de servicio, con el fin de aprovechar al máximo los recursos materiales y artificiales puestos a disposición del turista. El elemento fundamental del turismo es poner en contacto directo al individuo con su medio natural. La finalidad de la actividad turística es proporcionar la infraestructura, los medios y las facilidades para su cumplimiento.

a) Fines primarios:

- Satisfacer al individuo

- Crear nuevas expectativas de conocimiento e interés
- Mejorar la calidad de vida
- Propiciar la integración de los pueblos

b) Fines secundarios:

- Crear una estructura socioeconómica sólida
- Contribuir al desarrollo económico y cultural de los pueblos

Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/ecotu/ecotu.shtml>

El beneficio más visible del turismo es el empleo directo que genera en hoteles, restaurantes, comercio y transporte. Un segundo beneficio, que resulta menos visible es el apoyo a las industrias y profesiones (como asesores, profesores universitarios de turismo y otros), muchas de las cuales se retribuyen considerablemente mejor que los puestos laborales que puede ofrecer un restaurante. El tercer beneficio es el efecto multiplicador, ya que los gastos del turista se convierten en la economía local. (Kotler, Bowen; Makens; Rufin Moreno, Reina Paz, 2004: 468).

1.2.4 Turismo

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

Tienen la consideración de servicios turísticos las siguientes prestaciones:

- Servicio de alojamiento, cuando se facilite hospedaje o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- Servicio de alimentación, cuando se proporcione alimentos o bebidas para ser consumidas en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- Servicio de guía, cuando se preste servicios de guianza turística profesional, para interpretar el patrimonio natural y cultural de un lugar.
- Servicio de acogida, cuando se brinde organización de eventos como reuniones, congresos, seminarios o convenciones.
- Servicio de información, cuando se facilite información a usuarios de servicios turísticos sobre recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- Servicio de intermediación, cuando en la prestación de cualquier tipo de servicio turístico susceptible de ser demandado por un usuario, intervienen personas como medio para facilitarlos.
- Servicios de consultoría turística, está dado por especialistas licenciados en el sector turismo para realizar la labor de consultoría turística. Ídem

Cuando se piensa en el turismo, en lo primero que pensamos es en gente que acude a contemplar lugares de interés, visita a amigos y familiares, está de vacaciones y se divierte. Puede dedicar su tiempo de descanso a la práctica de diversos deportes, a asolearse, conversar, cantar, ir de excursión, salir de paseo, leer o sencillamente disfrutar de su entorno. Si considera el tema más a fondo, se puede incluir en la definición de turismo a la gente que participa en un congreso, una conferencia de negocios o algún otro tipo de actividad comercial o profesional, así como a quienes hacen viajes de estudios con un guía experto o realizan algún tipo de investigación o estudio científico. (McIntosh, Goeldner, Ritchie, 2005: 24).

Cualquier intento por definir el turismo y describir a fondo su alcance debe tomar en consideración a los diversos grupos que participan en esta industria y son afectados por ella. Sus perspectivas son fundamentales para la elaboración de una definición completa. Se pueden identificar cuatro perspectivas diferentes del turismo:

1. El turista. El turista busca diversas experiencias y satisfacciones intelectuales y físicas. La naturaleza de éstas determinará en gran medida el lugar elegido y las actividades que se disfruten.
2. Los negocios que proporcionan bienes y servicios al turista. Los comerciantes consideran al turismo como una oportunidad para obtener utilidades al suministrar los bienes y servicios que el mercado turístico demanda.
3. El gobierno de la comunidad o área anfitriona. Los políticos consideran al turismo como un factor de riqueza en la economía de sus jurisdicciones. Su perspectiva se relaciona con el ingreso que sus ciudadanos pueden percibir de este negocio. Los políticos también consideran la entradas de divisas extranjeras del turismo internacional así como las entradas tributarias recibidas de los gastos del turista, ya sea directa o indirectamente.
4. La comunidad anfitriona. La gente de la localidad suele ver al turismo como un factor cultural y de empleo. Es importante para este grupo, por ejemplo, el efecto de la interacción entre grandes cantidades de visitantes internaciones y los residentes. Este efecto puede ser beneficioso o dañino, o las dos cosas. McIntosh, *et al.* (2005).

El turismo se enfoca comúnmente por medio de diversos métodos. Sin embargo, hay poco o ningún acuerdo acerca de la manera de abordar sus estudio. Los siguientes son varios métodos que se han usado. Ídem

Enfoque institucional. El enfoque institucional del estudio del turismo considera a los diversos intermediarios e instituciones que realizan las actividades turísticas. Destaca a instituciones como la agencia de viajes. Este enfoque requiere de una investigación acerca de la organización, métodos de operación, problemas, costos y el lugar que ocupan en la economía los agentes de viajes que actúan en nombre del cliente, comprando servicios de las líneas aéreas, compañías de renta de automóviles, hoteles, etcétera. Ídem

Enfoque del producto. El enfoque del producto incluye el estudio de varios productos turísticos y la forma como se producen, comercializan y consumen. Por ejemplo, se podría estudiar el asiento de una aerolínea: cómo se crea, quiénes intervienen en su compra y venta, cómo está financiado, cómo se anuncia, etcétera. La repetición de este procedimiento para la renta de automóviles, cuartos de hotel, comidas y otros servicios turísticos da una imagen completa del campo. Sin embargo, el enfoque del producto tiende a consumir demasiado tiempo; no le permite al estudiante entender los aspectos fundamentales del turismo con rapidez. Ídem

Enfoque administrativo. El enfoque administrativo está orientado a la firma (microeconómico), se centra en las actividades administrativas necesarias para dirigir una empresa turística, como son la planeación, investigación, fijación de precios, publicidad, control y demás. Es un enfoque popular, en el que se usan ideas tomadas de otros métodos y disciplinas. Los productos cambian, las instituciones cambian, la sociedad cambia; esto significa que los objetivos y procedimientos administrativos deben cambiar en consecuencia para enfrentar las variaciones en el medio turístico.

Enfoque económico. Por su importancia tanto en la economía doméstica como la mundial, el turismo ha sido examinado muy detenidamente por los economistas, quienes se concentran en la oferta, la demanda, la balanza de pagos, el mercado de divisas, el empleo, desembolsos, desarrollo, multiplicadores y otros factores económicos. Este enfoque es útil ya que proporciona un marco de referencia para analizar el turismo y sus contribuciones a la economía y el desarrollo económico de

un país. La ventaja del enfoque económico reside en que aunque el turismo es un fenómeno económico importante, también tiene efectos no económicos. El enfoque económico no le da la atención adecuada a los enfoques ambiental, cultural, psicológico, sociológico y antropológico. Ídem

Enfoque de sistemas. Lo que se necesita realmente para estudiar el turismo es un enfoque de sistemas. Un sistema es un conjunto de grupos interrelacionados, coordinados para formar un todo unificado y organizado para lograr un conjunto de objetivos. Integra a los demás enfoques en un método completo que trata temas tanto al nivel micro como macro. Puede examinar el ambiente competitivo de la empresa turística, su mercado, sus resultados, sus vínculos con otras instituciones, al consumidor y la interacción de la firma con el consumidor. Además un sistema puede tomar un punto de vista macro y examinar todo el sistema turístico de un país, estado o área y la forma como funciona en el interior y la relación que guarda con otros sistemas, como el legal, político, económico y social. Ídem

Empresas turísticas son aquellas, relacionadas con el turismo. Hay dos grandes bloques las que producen bienes y servicios (productoras), y las que los distribuyen (distribuidoras). Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

1.2.5 Hotel

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de *confort*, posicionamiento, el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las siguientes categorías:

Estrellas (de 0 a 5)

Letras (de A a E)

Clases (de la cuarta a la primera)

Diamantes y "*World Tourism*". Ídem

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc.

A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término "industria hotelera" para definir al colectivo, su gestión se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual. Ídem

1.2.6 Restaurante

Un restaurante o restorán, es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. Hoy en día existe una gran variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina. Existen varios tipos de restaurantes, entre ellos están:

Restaurante *buffet*. Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años 70, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas.

Restaurante de comida rápida (*fast food*). Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, entre otros.

Restaurantes de alta cocina (*gourmet*). Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo con el servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un *Maitre*. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

Restaurantes temáticos. Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina peruana, cocina colombiana, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.

Comida para llevar (*take away*). Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los *take away* podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los *fast food*, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.
Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

1.2.7 Prácticas administrativas en hoteles y restaurantes

En cierto sentido, la organización de un hotel depende de la cantidad de personal con que se cuente. El número de empleados que se requiere para operar un hotel en forma eficiente varía de acuerdo con el número de huéspedes. A su vez, el número de huéspedes está limitado por el número total de habitaciones. Un hotel de mediana categoría que proporciona alimentos y bebidas y, que cuenta con personal de servicio de tiempo completo, naturalmente requiere más personal que un motel de costo reducido. Un resort grande con varios restaurantes y tiendas puede emplear a tantas personas como un pueblo pequeño. El personal se clasifica en Administración, habitaciones, servicio de alimentos y bebidas servicio de huéspedes, mercadotecnia y ventas, contabilidad, seguridad, mantenimiento. (Foster, Dennis, L. 1994: 46).

Las administración está encabezada por un director ejecutivo, el cual, en algunos hoteles, suele recibir el nombre de gerente general. El personal ejecutivo está integrado por un director asistente y varios especialistas de oficina. El director ejecutivo constituye la autoridad con mayor jerarquía en el hotel y es responsable de supervisar a los distintos gerentes. Ídem

Las funciones relacionadas con las habitaciones se dividen en tres áreas principales, de la siguiente manera.

1. La recepción
2. Ama de llaves
3. Servicio de personal uniformado

El departamento de recepción es responsable de las reservaciones, registros y salidas, y comunicaciones con los huéspedes. El personal trabaja tres turnos, de modo que la recepción cuenta con personal las 24 horas del día. El supervisor lleva la bitácora o registro diario de los eventos que ocurren durante cada turno.

El personal de ama de llaves es responsable de la limpieza diaria de las habitaciones y del servicio de blancos. El personal es supervisado por un ama de llaves ejecutiva, quien coordina la limpieza de las habitaciones, prepara informes sobre el estado de las mismas, y supervisa al personal del área. Ídem

El servicio de personal uniformado consta de un capitán de botones que supervisa a un equipo de asistentes. La responsabilidad primordial del personal uniformado consiste en recibir a los huéspedes, transportar su equipaje y proporcionar información sobre las instalaciones, servicios y funcionamiento de las habitaciones.

La división de alimentos y bebidas está dedicada a operar el comedor y el bar del hotel. El personal de servicio a cuartos y de banquetes también forma parte de este departamento. Un típico departamento de alimentos y bebidas consta de personal para preparar los alimentos, personal para servicio de alimentos y personal para banquetes. La autoridad con mayor jerarquía dentro del personal que prepara los alimentos es el *chef* ejecutivo. Las operaciones del servicio de alimentos están bajo la administración del gerente del comedor o del jefe de meseros, y el servicio de bebidas está bajo la administración del gerente del bar o jefe de cantineros. El control de los costos en el comedor y el bar es responsabilidad del contralor de alimentos y bebidas. Ídem

Como servicio a los huéspedes, en un típico hotel de mediana categoría se puede contar con salón de belleza, tienda de regalos y servicio de lavandería, todos ellos organizados bajo un departamento de servicio a los huéspedes. Algunos hoteles operan sus propias tiendas de regalos y salones de belleza, en tanto que otros alquilan espacio a proveedores independientes. Ídem

El departamento de mercadotecnia y ventas, que supervisa la publicidad, promoción y ventas de grupos, se divide en cuatro áreas principales.

1. Ventas generales
2. Ventas de grupos y convenciones
3. Ventas de banquetes
4. Publicidad

El personal de ventas se compone de ejecutivos de cuenta que visitan a quienes tienen cuentas corporativas, hacen presentaciones de ventas y coordinan promociones especiales.

El personal de ventas grupales trabaja con organizaciones para negociar tarifas grupales, para reuniones, convenciones seminarios y otros eventos. Este personal también es responsable de trabajar con operadores de excursiones y agentes de viajes. El gerente de convenciones administra y coordina los diversos servicios que se requieren para llevar a cabo una junta numerosa.

El personal de ventas de banquetes trabaja con organizaciones tales como escuelas, iglesias y coordinadores de bodas para vender los servicios de banquetes con los que cuenta el hotel. El gerente de banquetes determina los honorarios y coordina los arreglos para los servicios de banquetes vendidos al público.

El personal de publicidad es responsable de planear, desarrollar e instrumentar las promociones del hotel. El gerente de publicidad trabaja con agencias de publicidad para planear campañas, comprar medios publicitarios y producir folletos de tarifas, panfletos, anuncios y comerciales. Ídem

El departamento de contabilidad se divide en dos áreas principales:

1. Caja general
2. Cuentas por pagar

La sección de caja general lleva a cabo toda la contabilidad relacionada con los ingresos procedentes de los clientes. El cajero maneja transacciones de efectivo, lo cual incluye el cobro de cheques, pagos de los huéspedes y facturación. El auditor lleva un registro del dinero que se debe al hotel, tanto por huéspedes que hacen cargos a las cuentas de sus habitaciones como por grupos y clientes corporativos.

La sección de cuentas por pagar lleva la contabilidad relacionada con el dinero que deben al hotel los proveedores y empleados. Los cheques de la nómina y los egresos de caja o desembolsos de efectivo (pagos por gastos de operación, como servicios, teléfono, suministros y otros similares) se originan de este departamento. Ídem

El departamento de seguridad es responsable del funcionamiento de los sistemas de seguridad y de poner en práctica procedimientos para proteger los bienes de huéspedes y empleados. El personal puede incluir guardias uniformados.

El departamento de mantenimiento se divide en dos áreas principales:

1. Control ambiental
2. Reparación y mantenimiento

El área de control ambiental, que en algunos hoteles recibe el nombre de departamento de energía, iluminación y calefacción, es responsable de dar mantenimiento a los sistemas de calefacción, iluminación y electricidad de todo el hotel. La prevención de incendios también es responsabilidad de esta área. Ídem

El personal de reparación y mantenimiento está formado por carpinteros, pintores, plomeros, electricistas, especialistas en reparaciones y jardineros, que se encargan del mantenimiento de las instalaciones, decoraciones, mobiliario y jardines del hotel. Ídem

1.2.8 Diferencia entre viajero, visitante y turista

El objetivo del entorno habitual es el de evitar que se consideren como "visitantes" a las personas que hacen desplazamientos cotidianos o semanales entre su domicilio y el centro de trabajo o de estudio, u otros lugares frecuentados asiduamente. Esta definición se basa en los criterios que exigen:

- a) Una distancia mínima recorrida para considerar a una persona como visitante,
- b) Una duración mínima de ausencia del lugar de residencia habitual
- c) Un cambio de localidad o de unidad territorial administrativa mínima. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/terminologia.htm>

Un viajero se define como una persona que viaja entre dos o más lugares. Todos los tipos de viajeros relacionados con el turismo se denominan visitantes. Visitante Internacional; es el concepto básico para el conjunto del sistema de estadísticas de turismo. A efectos estadísticos, la expresión "visitante internacional" designa a toda persona que viaja, por un período no superior a doce meses, a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, pero fuera de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado". Ídem

Los tres criterios fundamentales que parecen suficientes para distinguir a los visitantes de otros viajeros son los siguientes:

Turista (Visitantes que pernoctan), es un visitante que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país visitado.

Visitantes del día o excursionista, es un visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado. Esta definición incluye a los pasajeros en crucero, que son las personas que llegan a un país a bordo de un buque de crucero y que vuelven cada noche a bordo de su buque para pernoctar,

aunque éste permanezca en el puerto durante varios días. Están comprendidos en este grupo, por extensión, los propietarios y pasajeros de yates y los pasajeros que participan en un programa de grupo y están alojados en tren. Ídem

Las formas de turismo con relación a un país dado, se pueden distinguir los siguientes tipos de turismo:

Turismo interno, el de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de este mismo país. Turismo receptor, el que realizan los no residentes que viajan dentro del país dado. Turismo emisor, el de los residentes del país dado que viajan a otro país. Ídem

Estas tres formas básicas de turismo pueden combinarse de diversas maneras produciendo entonces las siguientes categorías de turismo:

Turismo interior, incluye el turismo interno y el turismo receptor. Turismo nacional incluye el turismo interno y el turismo emisor. Turismo Internacional, se compone del turismo receptor y turismo emisor. Ídem

Visitantes internos, a efectos estadísticos, la expresión "visitante interno" designa a "toda persona que reside en un país y que viaja, por una duración no superior a doce meses, a un lugar dentro del país pero distinto al de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado". Los visitantes internos incluyen: Turistas (visitantes que pernoctan una noche por lo menos) y visitantes del día o excursionistas (visitantes que no pernoctan en el lugar visitado). Ídem

Motivo principal de la visita para turismo receptor, emisor e interno.

- Ocio, recreo y vacaciones.

- Visitas a familiares y amigos
- Negocios y motivos profesionales
- Tratamiento de salud
- Religión / peregrinaciones
- Otros motivos
- Origen y destino del viaje
- En el turismo receptor, es preferible la clasificación de los visitantes por país de residencia a la clasificación por nacionalidad. Ídem

Clasificación por zonas de residencia y de destino en el interior del país. La Organización Mundial de Turismo (OMT), recomienda desarrollar con fines de estadística de turismo, un sistema de clasificación por ciudades o centros turísticos importantes dentro del país, ya que los datos de turismo son de particular interés en pequeñas áreas. Ídem

El gasto turístico se divide en: Gastos de los visitantes, incluye los gastos en bienes y servicios consumidos por los visitantes o por cuenta de un visitante por y durante sus viajes y estancia en el lugar de destino. Ídem

Pagos por turismo internacional, en turismo internacional, el gasto del visitante es un ingreso para el país receptor y un gasto para el país emisor.

Ingreso en divisas por turismo receptor, los ingresos por turismo internacional se definen como "los gastos efectuados en el país de acogida por los visitantes internacionales, incluido el pago de sus transportes internacionales a las compañías nacionales de transporte. Deberían incluir igualmente todo pago hecho por adelantado por bienes/servicios recibidos en el país de destino. En principio, este apartado debería incluir los ingresos procedentes de los gastos efectuados por los visitantes del día (excursionistas) excepto cuando estos gastos sean tan importantes

que justifiquen una clasificación por separado. Se recomienda, que los ingresos por pagos de pasajes por transporte internacional se clasifiquen por separado". Ídem

Los ingresos por pagos de pasajes de transporte internacional se definen como "todo pago a las compañías de transporte registradas en el país, efectuado por los visitantes no residentes, tanto si viajan como si no al país que contabilice el ingreso". Ídem

Gasto en divisas por turismo emisor, los gastos por turismo internacional se definen como "los gastos efectuados en el extranjero por los visitantes con destino a otros países, incluido el pago de sus transportes internacionales a las compañías de transporte extranjeras. En principio, esta partida debería incluir igualmente los gastos de los residentes que viajan al extranjero como visitantes del día (excursionistas), excepto cuando estos gastos sean tan importantes que justifiquen una clasificación por separado. Se recomienda, igualmente, que los gastos por pagos de pasajes internacionales se clasifiquen por separado". Ídem

Los gastos por pagos de pasajes de transportes internacionales se definen como "todo pago a las compañías de transporte registradas en el extranjero por parte de toda persona residente en el país que contabiliza los gastos". Ídem

1.2.9 Plan de Negocios

El plan de negocios es un instrumento básico de dirección de la empresa, que establece: La dirección, la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos. Una empresa sin plan de negocios es como un automóvil sin dirección. Un seguro para limitar los excesos del propietario con su propia empresa y sus intereses. La mayoría de microempresas son propiedad de una o pocas personas y la gestión suele ser personal más que de equipo. El plan ayuda a que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, facilita que pueda mantenerse un rumbo, que no impida aprovechar las oportunidades o incluso

hacer atajos, pero manteniendo una ruta, dando estabilidad al proceso y a los actores que participan, haciendo ajustes del rumbo en forma permanente. Disponible en: <http://www.mineco.gob.gt>

Un mínimo de propaganda interna y búsqueda de compromiso con el accionar de la empresa. Si alguna actividad participativa entre trabajadores ejecutivos, medios y operadores directos es mínima, indispensable, es la elaboración o el aporte o cuando menos el acuerdo con el plan de negocios para ejecutarlo y optimizar los resultados.

El plan de negocios permite trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados. Es decir, compromete los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: Planear, ejecutar y evaluar operaciones. Ídem

Una fuente de instrucciones, hacia fuera y hacia adentro de la empresa, que traduce claramente la idea del servicio o producto a colocar en el mercado y los resultados a obtener. En algunos casos, cuando está plenamente sistematizado, el plan de negocios se convierte en sí mismo, en un producto: por ejemplo, para actuar como franquicia, en tanto contiene el conjunto de las instrucciones para llevar adelante un negocio. Ídem

Por otra parte existen varias leyes y decretos que rigen a toda empresa, y las que realizan actividades turísticas no son la excepción, entre las más importantes se pueden distinguir las siguientes.

Según Cabanellas (2002) legislación “es el conjunto o cuerpo de leyes que integran el derecho positivo y vigente del Estado. Dentro de la legislación que regula el funcionamiento de las empresas sujetas a estudio se encuentran régimen mercantil, laboral, tributario, y permisos correspondientes para el funcionamiento”.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA), es generado por, la venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ello. La prestación de servicios en el territorio nacional. Decreto 27-92 del Congreso de la República, título II, artículo 3.

Con respecto al Impuesto Sobre la Renta (ISR), son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo. Decreto 26-92 del Congreso de la República, artículo 3.

La capacidad para el ejercicio de los derechos civiles se adquiere por la mayoría de edad. Decreto 106 del Congreso de la República, artículo 8.

Otro régimen corresponde al laboral, el cual, involucra a toda organización con la relación de patrono y trabajador; norma establecida en el Código de Trabajo (Decreto 1441) y la Constitución Política de la República de Guatemala. El Código de Trabajo, en el artículo 18, define como contrato individual de trabajo al vínculo económico jurídico mediante el que una persona (trabajador) queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios personales.

Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan a las leyes. Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 43.

Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. Decreto 2-70 del Congreso de la República, artículo 655.

1.2.10 Conceptos claves para una buena administración

Para que una empresa pueda alcanzar el éxito, es importante que la misma se sustente en una buena administración. Esto servirá para realizar cada función con eficiencia y eficacia, o al menos tendrá una guía de cómo hacerlo. Entre los temas más importantes están:

Planeación

La planificación tiene que estar basada en una identificación de las misiones básicas del negocio, sus objetivos a largo plazo y sus fines a corto plazo. El poder que confiere a una empresa disponer de ese sistema de objetivos es realmente algo sobre lo que nunca se insistirá lo suficiente. Toda empresa debe poseer un sistema de planificación formal a largo plazo para obligar los directivos a especificar sus objetivos y cómo creen poder alcanzarlos (Steiner, 1979: 114).

El gran valor de una planificación corporativa global es que ayuda al director a prever las nuevas oportunidades y le permite ejercitar sus habilidades innovadoras en el momento de aprovechar las oportunidades. Del mismo modo mirar hacia adelante revela las posibles amenazas; así, estando prevenidos, se dispone de mayores elementos para eliminarlas o, al menos, para disminuir su impacto que si se presentan de manera inesperada. Conocer por anticipado es poder (Steiner, 1979: 116).

Organización

Stoner y Wankel (1989) Indican que “la organización es la forma en que el trabajo se arregla y asigna entre los miembros de la organización, de modo que se logren eficientemente las metas de ella”.

Los temas más importantes en la organización, lo son la división y especialización en el trabajo, la departamentalización, el organigrama y manuales administrativos.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 2009: 124).

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Su utilidad, es: Proporcionar una imagen formal de la organización. Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación. Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional. Constituye una fuente autorizada de consulta. Ídem

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñe mejor sus tareas (Franklin, 2009: 244).

Franklin (2009) refiere: por su contenido los manuales pueden ser: Manuales de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación, de personal, de operación y de sistemas.

El control

Robbins *et al*, (2009: 340) Indican que el control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”.

El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. Ídem.

Supervisión del Trabajo

Para tener la seguridad de que se respetan las líneas de acción definidas, es necesario verificar que se lleven a cabo los pasos siguientes:

1. Vigilancia constante y cercana al trabajo del equipo.
2. Aclaración oportuna de dudas.
3. Control de tiempo invertido en relación con el estimado.
4. Revisión de los avances y, cuando se requiera, efectuar los ajustes necesarios.
5. Llevar un registro de los logros y obstáculos que se encontraron.
6. Celebrar reuniones periódicas para mantener actualización a los integrantes del equipo.
7. Realizar cambios en el equipo de trabajo cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen los criterios acordados.
8. Preparar reportes de avance y de los resultados que se alcanzaron.

Una forma para mantener al equipo de trabajo, trabajando de forma eficaz, es hacer las siguientes interrogantes, con el fin de tener los parámetros de control.

¿Qué trabajo se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Para qué se hace? y ¿Con qué se hace? (Franklin, 2009: 44).

Dirección

Entre todas las funciones administrativas, la dirección (o liderazgo) es la que relaciona más directamente a los gerentes con sus subordinados. Así pues, la dirección constituye una parte central de su función y consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización. En gran medida, la habilidad directiva de un gerente (es decir, su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para dirigirlos y para comunicarse con ellos) determinará su eficacia (Stoner y Wankel, 1989: 475).

Rojas (1993: 73) Indica que “Los tres elementos de la función de dirección son: liderazgo, motivación y comunicación”.

El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro a buscar con entusiasmo objetivos definidos. La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar. Para que exista una buena comunicación de actividades debe haber buena comunicación, Con esto, el pequeño empresario se asegurará de que toda la información que se maneje en la empresa sea verdadera y se use para llevar a cabo el trabajo. Cuando la comunicación es eficiente, genera un mejor desempeño en el trabajo y una mayor satisfacción en el empleo; las personas comprenden mejor su trabajo y se sienten parte de él. Ídem.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aunque la mayor parte del suelo de Alta Verapaz tiene condiciones para uso forestal, los habitantes de este departamento se dedican a la agricultura, los cultivos de maíz, cardamomo y cacao, son los más importantes; en menor cantidad también se cosecha frijol, chile, caña de azúcar y arroz.

Un pequeño sector de la población, se dedica a la crianza de ganado, en su mayoría vacuno, para consumo externo e interno. Varios pobladores elaboran artesanías, las cuales significan ingresos importantes para los habitantes que se benefician de la actividad turística.

Otros sectores económicos, importantes, para la población de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, son el comercio y el turismo. Existen hoteles y restaurantes, dedicados a proveer a los turistas, visitantes, viajeros y comerciantes locales, servicios de hospedaje y alimentación; dichas empresas son administradas de forma empírica por los propietarios.

La administración empírica, representa una debilidad para las empresas en referencia, ya que carece de fundamentos sobre el proceso administrativo. Lo anterior tiene un efecto negativo, reflejado en la carencia de objetivos y metas, así como de estrategias para alcanzar el desarrollo organizacional, crecimiento y con ello maximizar las utilidades, que es el fin de toda empresa lucrativa.

Siendo el turismo un sector en crecimiento, es de vital importancia que los propietarios de hoteles y restaurantes ubicados en el municipio de San Pedro

Carchá, adquieran conocimientos sobre el proceso administrativo, lo cual servirá de base, para realizar una administración eficaz y eficiente; además contribuirá a identificar las fortalezas y oportunidades existentes, para diseñar e implementar estrategias para aprovechar dichas oportunidades, así mismo las debilidades y amenazas que afectan a la empresa, incluyendo estrategias para contrarrestar las mismas.

Adquirir conocimientos administrativos, implica también obtener acceso a recursos modernos, tales como tecnología y mercadeo, brindando a la empresa un plus en sus productos y servicios. Ofreciendo además la oportunidad de realizar a través de la tecnología un servicio seguro y ágil, por medio del mercadeo, mejorar las ventas de los productos y servicios.

De continuar los propietarios de las empresas, efectuando una administración empírica, podrían llegar a un estancamiento, en el desarrollo de sus negocios, incluyendo la posibilidad de desaparecer, al no satisfacer las expectativas de los clientes, y más aún, si surgen nuevos competidores que ofrezcan productos y servicios competitivos de alta calidad.

En consecuencia de la investigación realizada, y ante la problemática identificada por medio de una encuesta y una guía de observación, en hoteles y restaurantes, ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, se planteó la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es la situación administrativa de hoteles y restaurantes ubicados en San Pedro Carchá, Alta Verapaz?

2.1 Objetivo general

Determinar la situación administrativa de hoteles y restaurantes ubicados en San Pedro Carchá, Alta Verapaz.

2.2 Objetivos específicos

- Determinar las características del proceso administrativo aplicado en las empresas investigadas.
- Identificar los problemas existentes y potenciales que afectan la administración de las empresas indagadas.
- Establecer el grado de tecnología utilizado en la administración de las empresas objeto de estudio.
- Determinar las actividades de mercadeo realizadas por los administradores o propietarios de las empresas incluidas en la investigación.

2.3 Elemento de estudio

Para abordar adecuadamente la investigación, se definió como elemento de estudio el diagnóstico empresarial de Hoteles y Restaurantes ubicados en San Pedro Carchá, Alta Verapaz.

2.4 Definición conceptual

Según Franklin (2009: 483) diagnóstico empresarial “Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para realizar acciones de ajuste o desarrollo orientadas a optimizarlo”.

2.5 Definición operacional

El diagnóstico empresarial, constituye una evaluación de la trayectoria y situación de hoteles y restaurantes ubicados en San Pedro Carchá, Alta Verapaz, por medio la caracterización del proceso administrativo aplicado, identificación de problemas vigentes y potenciales, uso de tecnología y actividades de mercadeo realizados en las empresas investigadas.

2.6 Indicadores

- Características del proceso administrativo aplicado.
- Problemas vigentes y potenciales.
- Uso de la tecnología.
- Actividades de mercadeo realizadas por la administración de las empresas.

2.7 Alcances

El diagnóstico empresarial, fue estructurado con el propósito de identificar la situación de hoteles y restaurantes ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, para lo cual, se contó con la colaboración de los propietarios de dichas empresas, con la finalidad de generar la información que revelara los elementos de su composición y funcionamiento, permitiendo con ello distinguir los problemas y dificultades existentes, lo cual servirá como base para analizar alternativas apropiadas y estrategias que contrarresten los problemas y debilidades, encaminando a las empresas hacia un desarrollo.

2.8 Limitaciones

Las limitaciones que afectaron el desarrollo del diagnóstico empresarial fueron:

- Información que los empresarios consideraron confidencial.
- El desinterés mostrado por los empresarios respecto al diagnóstico.
- La información falsa brindada por los empresarios
- Recurso económico
- Carencia de antecedentes de diagnóstico empresarial

2.9 Aporte

Para los empresarios dedicados a la actividad turística. El diagnóstico empresarial generó información adecuada y pertinente, la cual puede ser útil, para tomar decisiones correctas, evitar brechas y desaciertos ocasionados por la incertidumbre, puede convertirse en la base y guía hacia el progreso, mediante la definición de acciones, gestiones y estrategias, que implementadas generarían cambios positivos, convirtiendo los problemas en oportunidades, para el desarrollo local en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz.

Las autoridades municipales, podrían utilizar la información para generar oportunidades y cambios necesarios que ayuden a encaminar al municipio hacia el desarrollo local, aprovechando el recurso del turismo y comercio, como fuente del mismo, mediante la adopción de estrategias necesarias.

A Inversionistas. Contar con información que les permita tomar decisiones de inversión, para establecer empresas en el ámbito municipal.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó para efectuar el diagnóstico fue de tipo descriptivo. Según (Dankhe, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2001: 60). “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”

Según indican Dalen y Meller (2009), “Debido a que el objeto es dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”.

3.1 Sujetos

Los sujetos que se tomaron en cuenta para realizar la investigación, fueron los propietarios y/o administradores de los hoteles y restaurantes, que se indican a continuación:

- Hotel Central
- Hotel La Reforma
- Hotel Real Carchá
- Hotel y Restaurante Villa Aurora
- Hotel y Restaurante Segura
- Hotel y Restaurante Casa de Antaño

- Restaurante Lin K´ape

3.2 Población

Tomando en cuenta que el universo que se deseaba diagnosticar era muy reducido, se realizó un censo, para efectuar la investigación.

Según Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco (2011), El censo “es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo”.

3.3 Instrumento

Los instrumentos utilizados para recopilar la información fueron:

- Cuestionario. Se aplicó un cuestionario compuesto por 42 preguntas, abiertas y cerradas, dirigido a los propietarios de las empresas, o bien, a los administradores cuando fue el caso.
- Guía de observación. Permitió recabar información visual de aspectos relacionados con la administración, el servicio y aspectos técnico operativos.

3.4 Procedimiento

Se determinó el procedimiento, tomando en cuenta la realización del trabajo de campo para recopilar información, tabulación y análisis de la información recopilada, presentación de resultados y la elaboración del informe final, de acuerdo con el cronograma siguiente:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FASE	Nov-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Jun-14	Oct-14
Realización de la investigación de campo.						
Tabulación y análisis de la información.						
Análisis de resultados.						
Adecuación del plan de investigación.						
Elaboración del informe final.						

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados de la encuesta

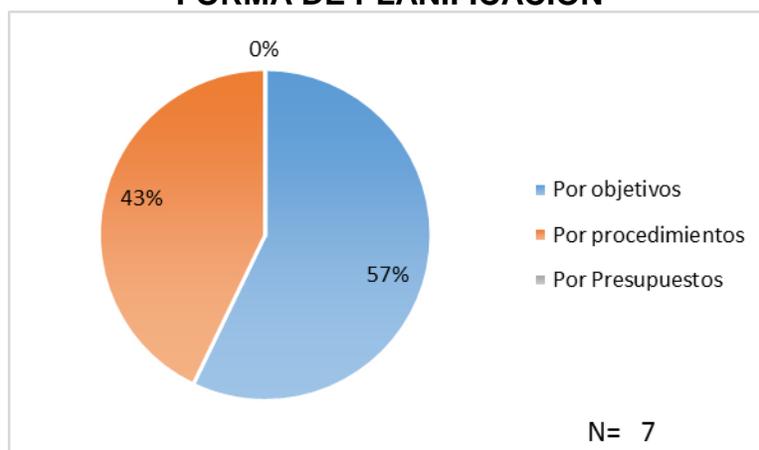
Con la finalidad de conocer la situación de hoteles y restaurantes, se entrevistó a los propietarios de dichas empresas. El instrumento fue estructurado para obtener información sobre las actividades relacionadas con el proceso administrativo del sector.

Para una apreciación correcta de la situación, la encuesta fue estructurada por secciones, siendo éstas, la planeación, organización, integración, dirección, control, tecnología, mercadeo, ventas y servicios.

La información obtenida fue fundamental para verificar la forma en que las empresas operan, realizando las actividades técnicas y administrativas, con lo cual se detectaron las debilidades y amenazas que padecen. Se constató que la administración realizada en las empresas es de forma empírica, siendo ésta la principal, debilidad detectada.

A continuación se presentan los resultados a través de gráficas, las cuales fueron elaboradas con base a la información obtenida, a su vez, se agregaron los comentarios relacionados con el análisis e interpretación de los mismos.

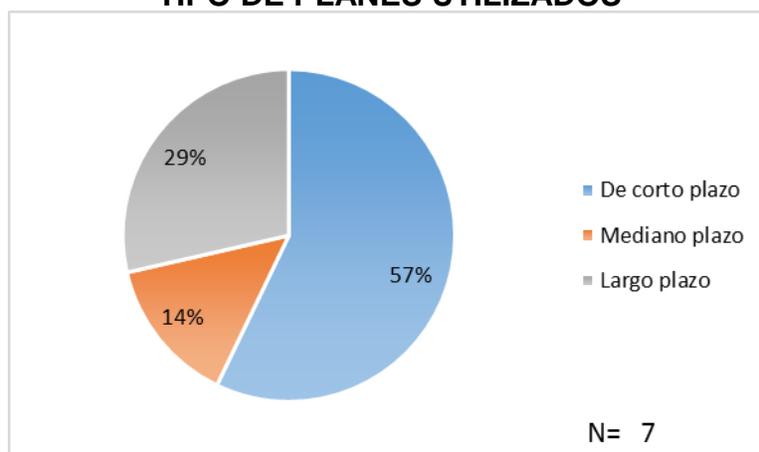
**GRÁFICA No. 1
FORMA DE PLANIFICACIÓN**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Se utilizan dos formas de planificar, un el 57%, de las empresas, planifican con base en objetivos, el 43% con base en procedimientos; en ninguna empresa se planifica por presupuestos.

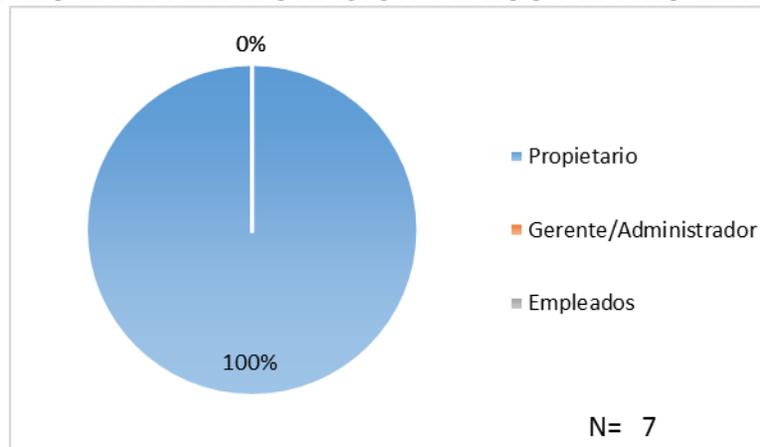
**GRÁFICA No. 2
TIPO DE PLANES UTILIZADOS**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 57% de los propietarios de las empresas, indicaron que sus planes son a corto plazo, el 14% establecen a mediano plazo y el 29% planifica a largo plazo.

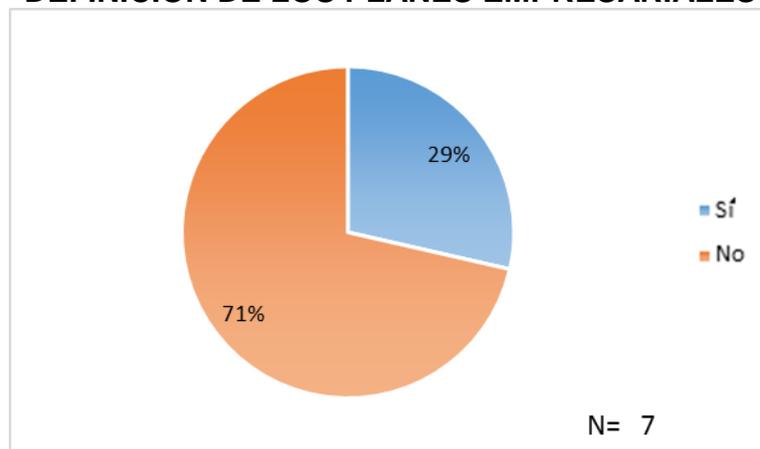
GRÁFICA No. 3
PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES EMPRESARIALES



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En todas las empresas encuestadas, los planes son elaborados por el propietario.

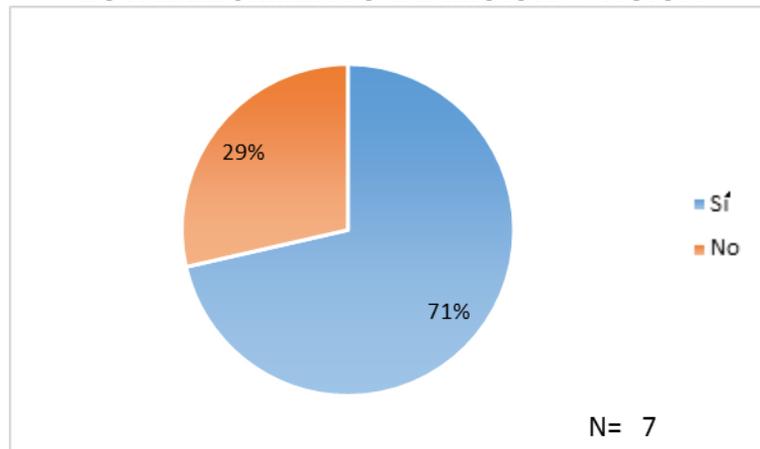
GRÁFICA No. 4
DEFINICIÓN DE LOS PLANES EMPRESARIALES



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Solamente en el 29% de las empresas se cuenta con planes escritos, esto se considera como debilidad para el 71% de empresas que carecen de dicho recurso administrativo.

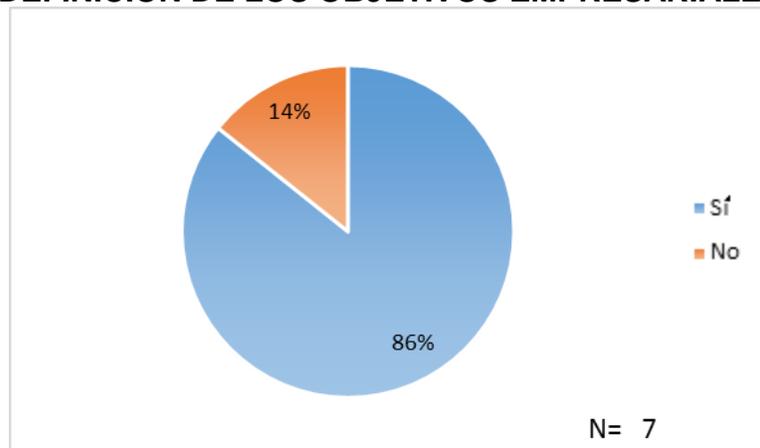
GRÁFICA No. 5
ESTABLECIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 71% de los encuestados afirmó contar con misión y visión por escrito, sin embargo mediante la observación se constató que no están expuestos en espacios visibles.

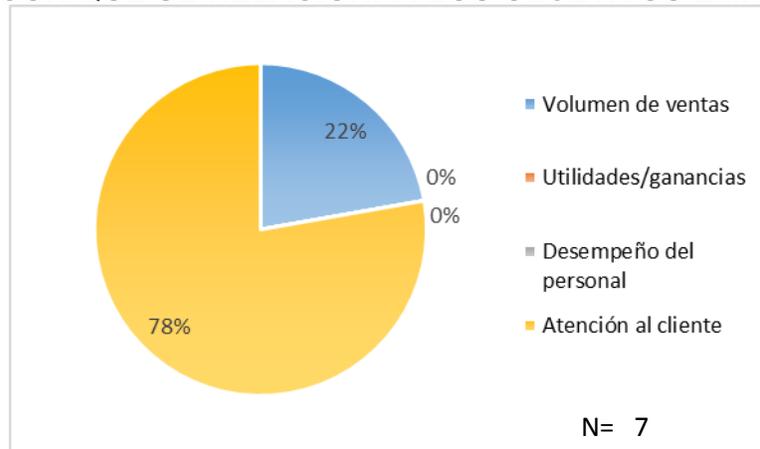
GRÁFICA No. 6
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 86% de los propietarios, afirmaron contar con objetivos establecidos.

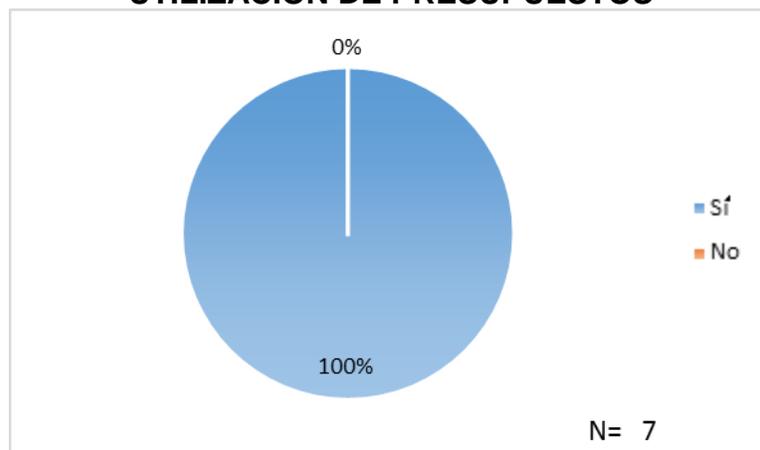
GRÁFICA No. 7
ASPECTOS CON QUE SE RELACIONAN LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Se determinó que los objetivos de las empresas se relacionan con la atención al cliente (78%), y con el volumen de ventas (22%).

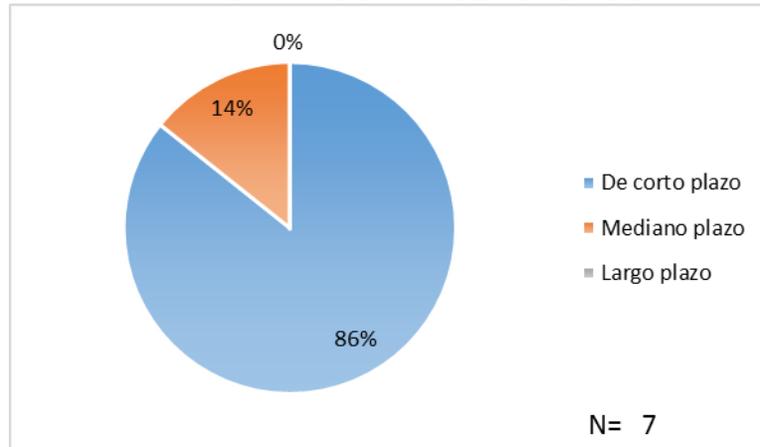
GRÁFICA No. 8
UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Una fortaleza identificada fue que en todas las empresas encuestadas afirmaron utilizar presupuesto como elemento de la administración. Esto indica un eficiente control en el uso de los recursos económicos.

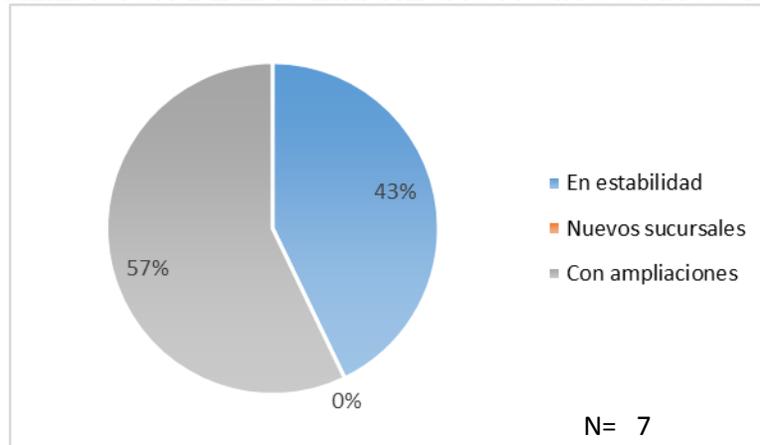
GRÁFICA No. 9
PLAZO DE LOS PRESUPUESTOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 86% de las empresas se utilizan presupuestos de corto plazo, otro 14% utiliza presupuestos de mediano plazo, lo que se define por las variaciones en el precio de los productos.

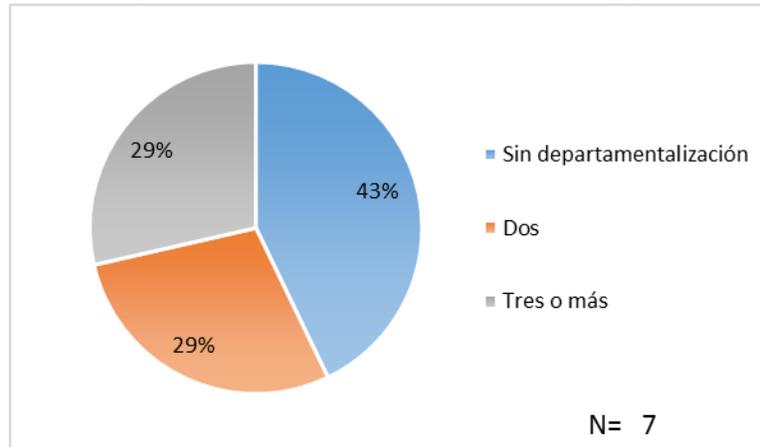
GRÁFICA No. 10
VISUALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS A CINCO AÑOS PLAZO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 57% de las empresas, se espera tener ampliaciones, otro 43% pretende estabilidad, ninguna tiene expectativas de instalar sucursales.

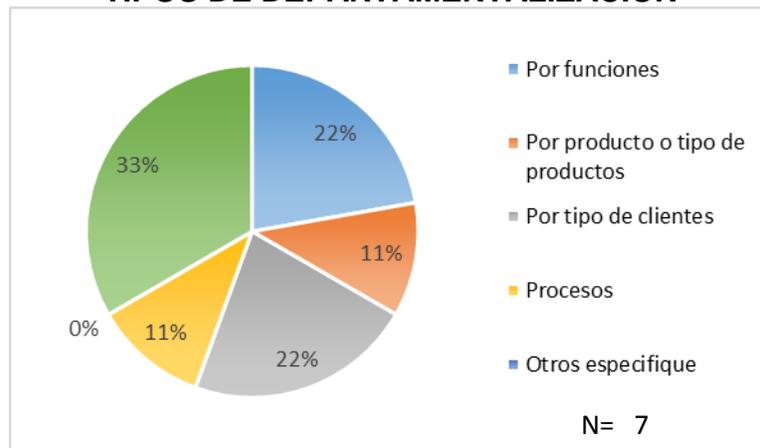
GRÁFICA No. 11
CANTIDAD DE DEPARTAMENTOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 29% de las empresas funciona con dos departamentos, otro 29% cuenta con tres o más departamentos, y el 43% trabaja sin departamentalización.

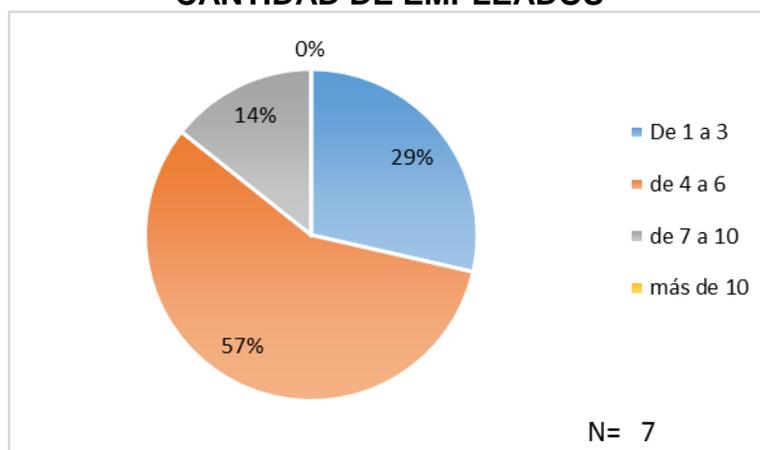
GRÁFICA No. 12
TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Al revisar el tipo de departamentalización utilizado por las empresas, se determinó que existe mucha variabilidad en la departamentalización y prevalece un sistema operativo general.

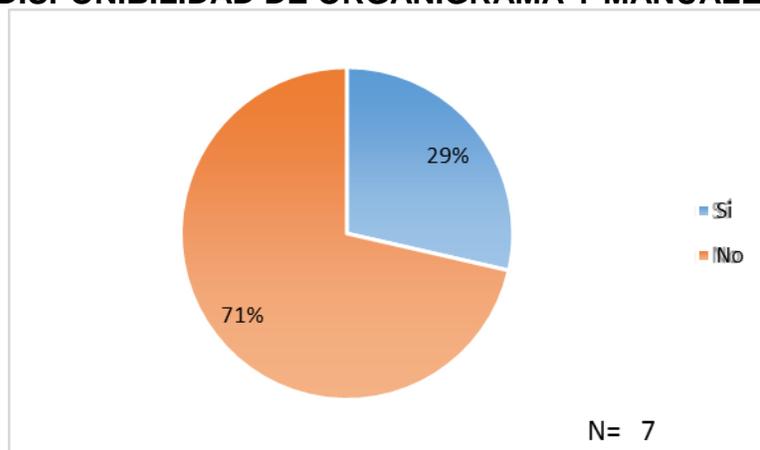
GRÁFICA No. 13
CANTIDAD DE EMPLEADOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 57% de las empresas posee entre 4 a 6 empleados, el 29% refirió tener de 1 a 3 empleados, y el 14%, indicó contar con un rango de 7 a 10 empleados, se concluye que se trata de microempresas.

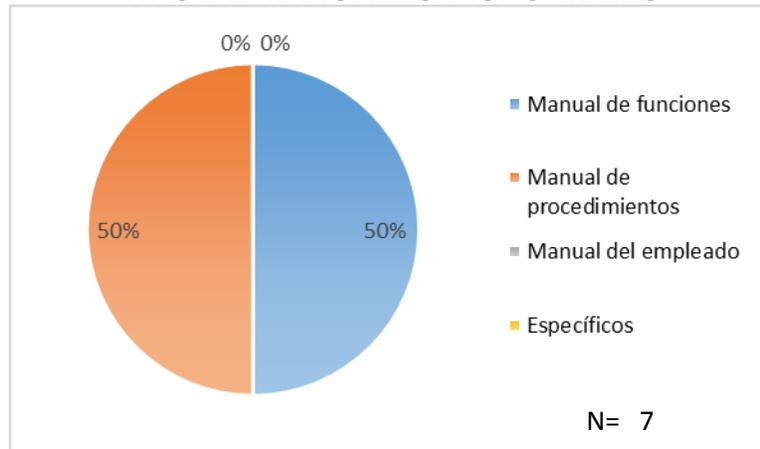
GRÁFICA No. 14.1
DISPONIBILIDAD DE ORGANIGRAMA Y MANUALES



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 71% de las empresas, no se cuenta con organigrama, ni manuales, siendo ello una debilidad a considerar en el momento de efectuar las operaciones.

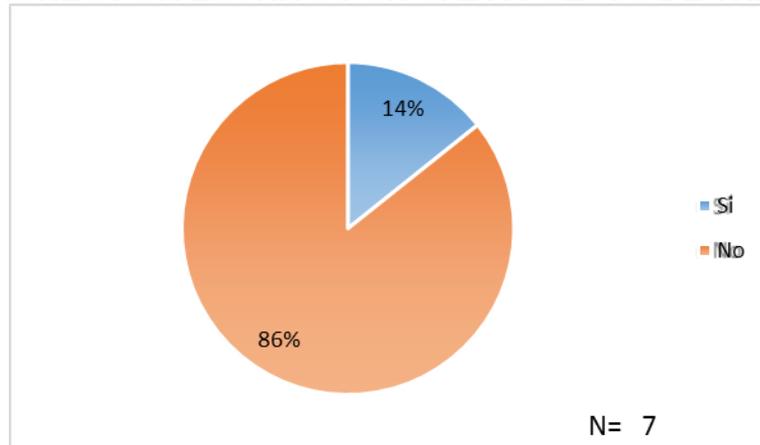
GRÁFICA No. 14.2
TIPO DE MANUALES DISPONIBLES



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En las empresas que cuentan con manuales, únicamente utilizan manuales de funciones y de procedimientos.

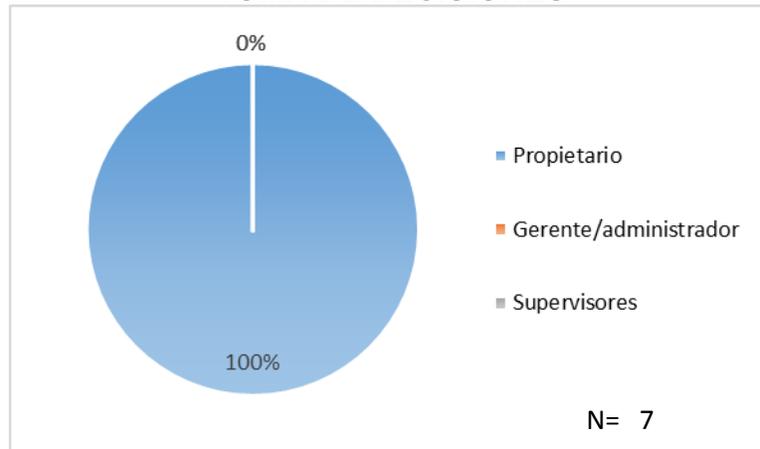
GRÁFICA No. 15
FUNCIONES POR ESCRITO POR CADA PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Una fortaleza identificada es que en el 86% de las empresas, se tienen por escrito las funciones que deben realizar los empleados.

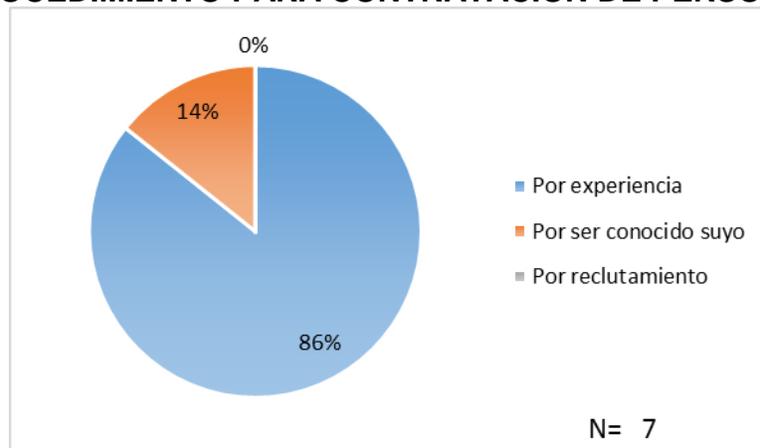
GRÁFICA No. 16
TOMA DE DECISIONES



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En todas las empresas el propietario es quien toma las decisiones; para ello toma en cuenta las sugerencias de los empleados.

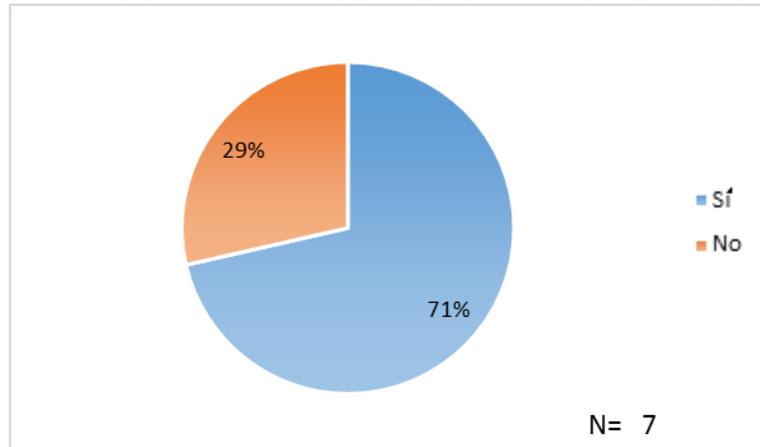
GRÁFICA No. 17
PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En la mayoría de empresas se contrata personal basándose en la experiencia laboral, y por ser conocido del propietario.

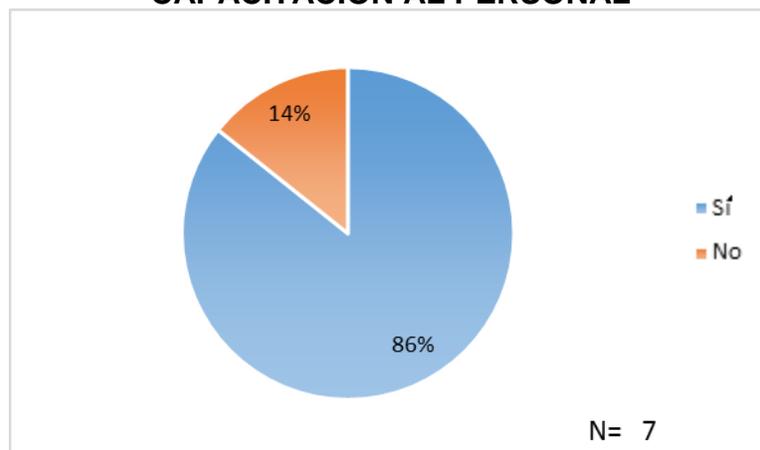
GRÁFICA No. 18
CONTRATOS DE TRABAJO DISPONIBLES POR ESCRITO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

La mayoría de propietarios de las empresas cumplen con elaborar por escrito los contratos de trabajo. El 29% de encuestados indicó que no elabora éste instrumento.

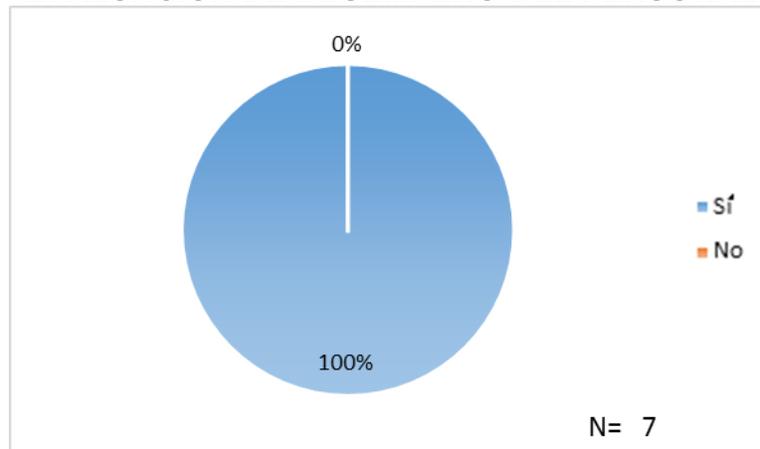
GRÁFICA No. 19
CAPACITACIÓN AL PERSONAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 86% de las empresas se capacita al personal.

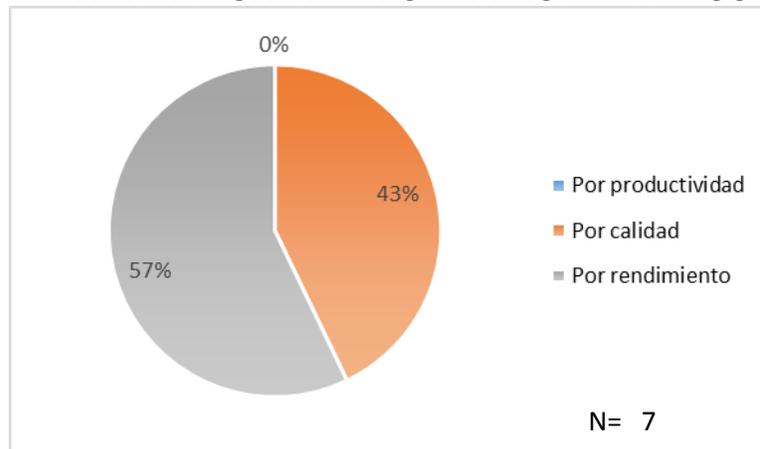
GRÁFICA No. 20.1
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En todas las empresas, se evalúa el desempeño del personal.

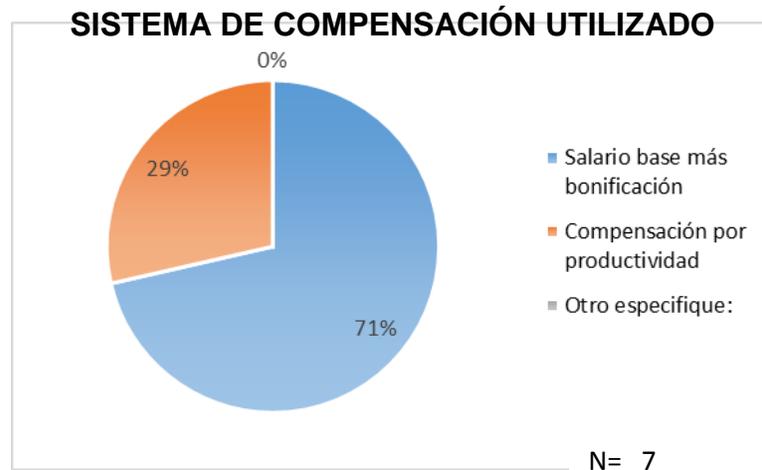
GRÁFICA No. 20.2
FORMA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

La evaluación del desempeño del personal, se basa en el rendimiento y en la calidad del trabajo realizado.

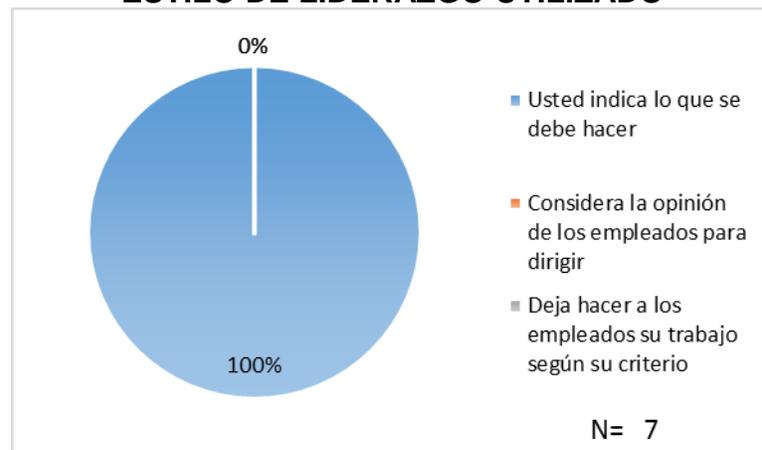
GRÁFICA No. 21



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 71% de las empresas se utiliza el salario base más la bonificación como sistema de compensación, y en el 29% se asigna por la productividad.

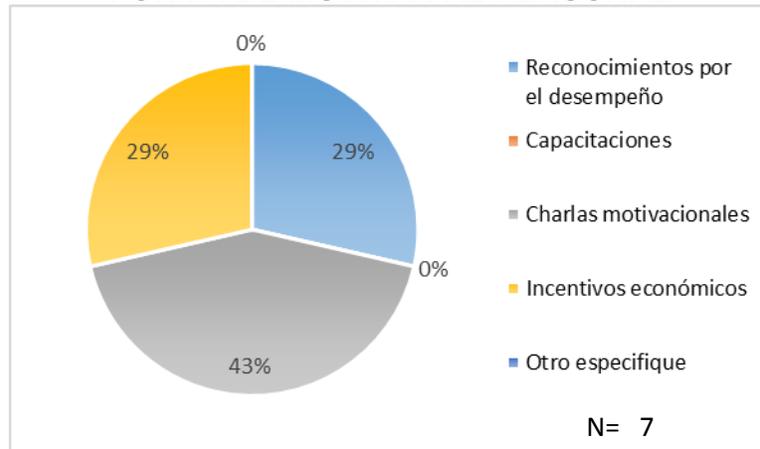
GRÁFICA No. 22
ESTILO DE LIDERAZGO UTILIZADO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En todas las empresas el propietario es quien indica lo que se debe hacer, lo cual lo constituye como el administrador y/o gerente general.

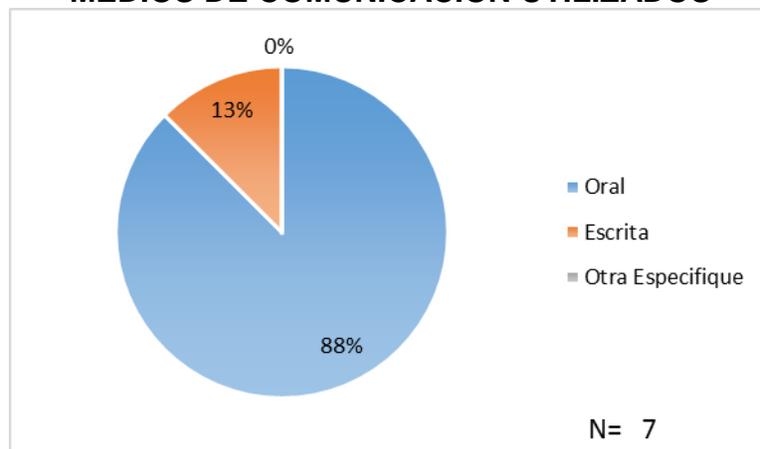
GRÁFICA No. 23
FORMA DE MOTIVAR AL PERSONAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Para motivar al personal prevalecen las charlas motivacionales, reconocimiento por desempeño e incentivos económicos.

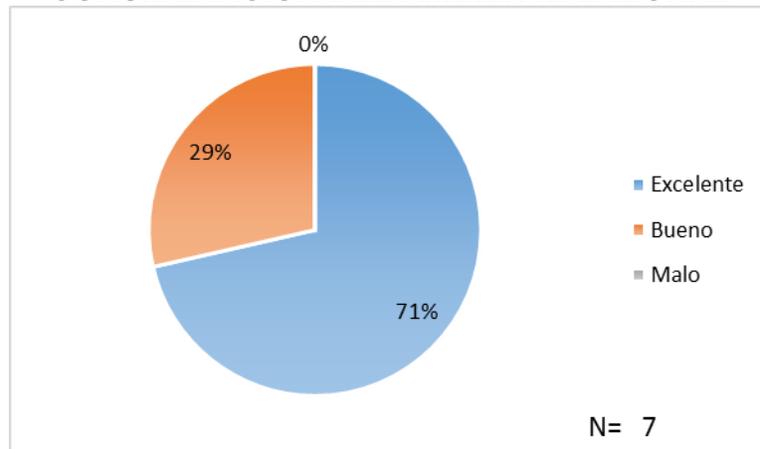
GRÁFICA No. 24
MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El principal medio de comunicación utilizado en las empresas es el oral, equivalente a un 88%, seguido por el escrito, representado por el 13% de las empresas investigadas.

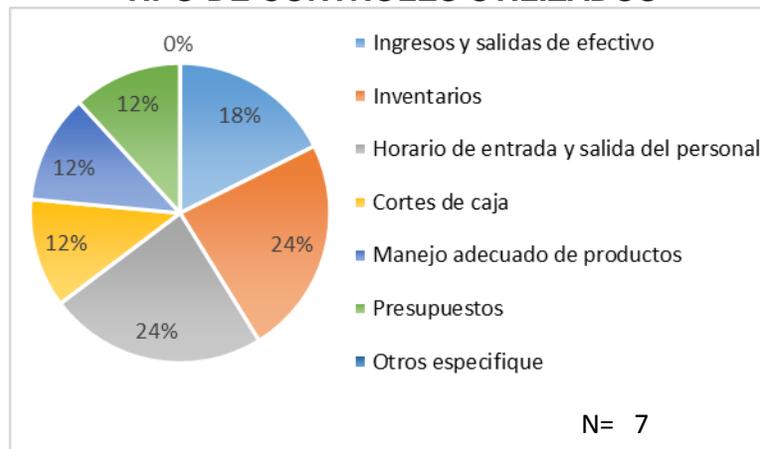
**GRÁFICA No. 25
CONSIDERACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 71% de propietarios de las empresas, consideran un ambiente laboral excelente, un 29% lo considera bueno, con ello seguirá una excelente comunicación y armonía en el desarrollo de las actividades.

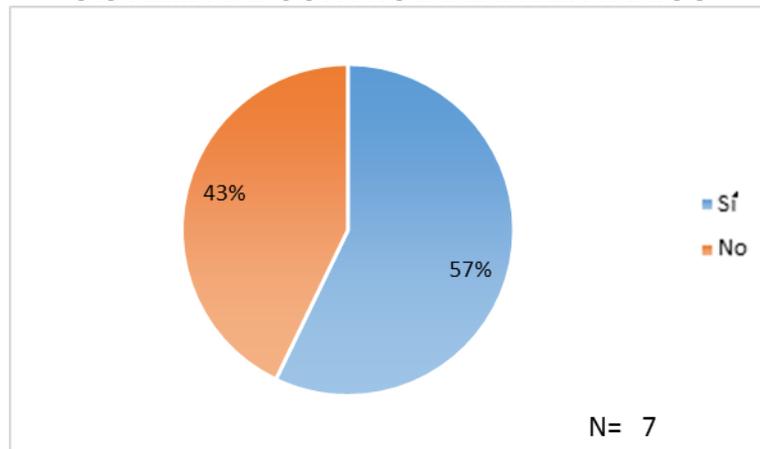
**GRÁFICA No. 26
TIPO DE CONTROLES UTILIZADOS**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Los controles utilizados descritos de mayor a menor importancia son: inventarios, horarios de entrada y salida de personal, ingresos y salidas de efectivo, cortes de caja, presupuestos y manejo adecuado de productos.

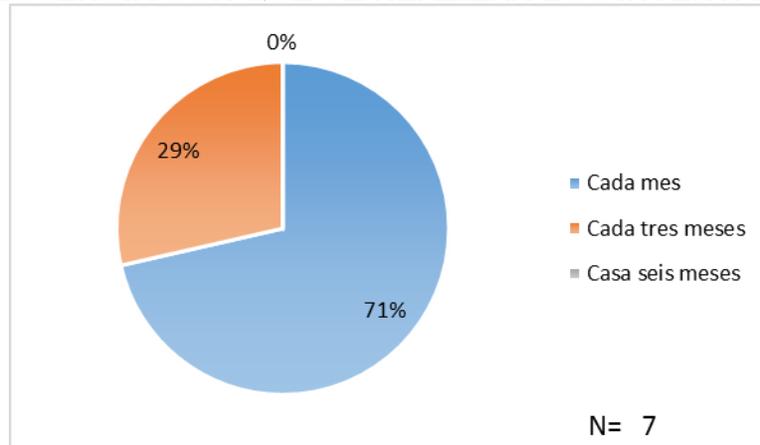
GRÁFICA No. 27
SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 57% de las empresas se cuenta con un sistema definido de inventarios, el 43% carece de este instrumento.

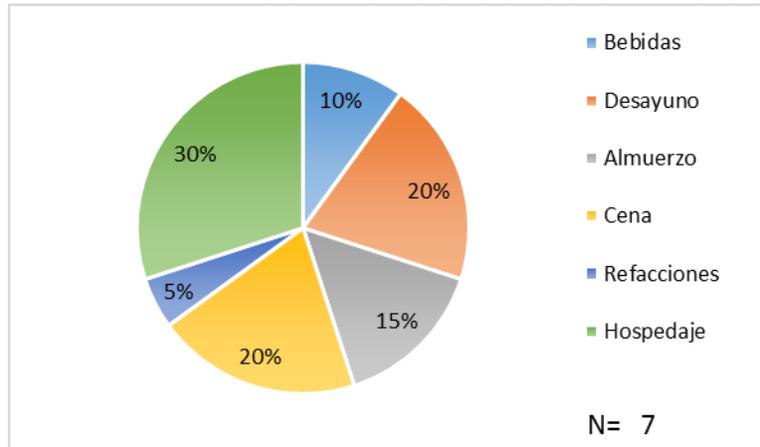
GRÁFICA No. 28
FRECUENCIA CON QUE SE REALIZAN LOS INVENTARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 71% de las empresas realizan inventarios cada mes, un 29% lo hacen cada tres meses. Aun cuando hay empresas que no cuentan con un sistema definido de inventarios, utilizan eventualmente este recurso, de forma manual.

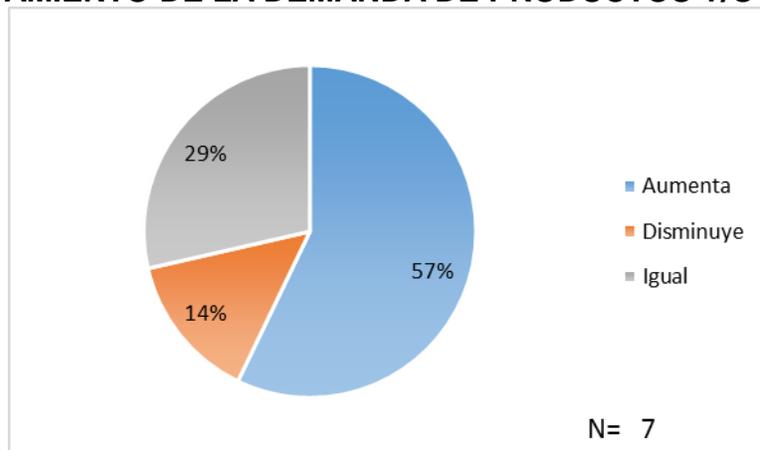
GRÁFICA No. 29
DEMANDA DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Los productos y/o servicios con mayor importancia son: hospedaje, desayuno, cena, y con menor importancia: almuerzo, bebidas y refacciones.

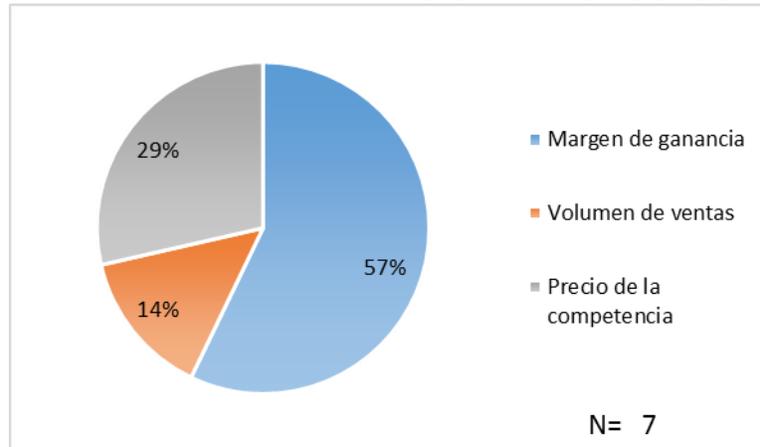
GRÁFICA No. 30
COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 57% de los propietarios considera un aumento en la demanda de sus productos, con relación al año anterior, el 29% estima un comportamiento similar, y un 14% refiere una disminución.

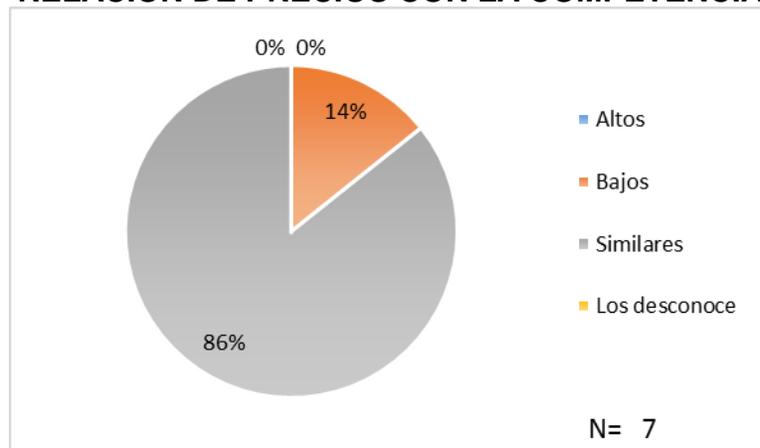
GRÁFICA No. 31
CRITERIOS PARA DETERMINAR EL PRECIO EN PRODUCTOS Y/O SERVICIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Entre los criterios para determinar el precio, prevalece con el 57% el margen de ganancia, el 29% establece los precios respecto a los de la competencia y el 14% lo define con base en el volumen de ventas.

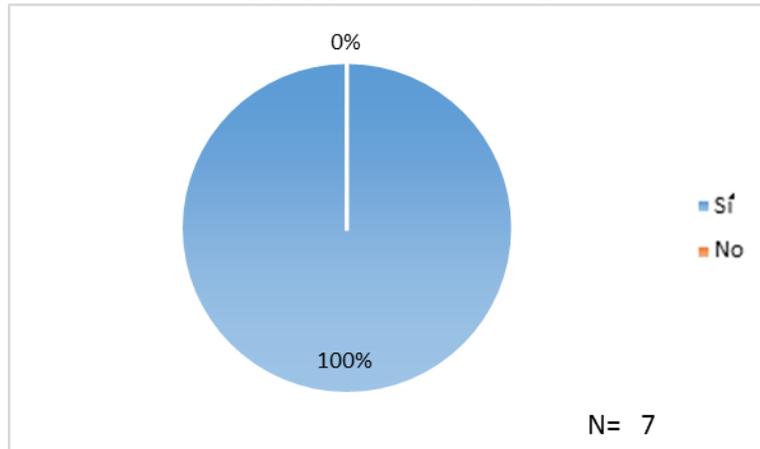
GRÁFICA No. 32
RELACIÓN DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 96% de las empresas consideran tener precios similares a los precios de la competencia, solo un 14% opera con precios más bajos.

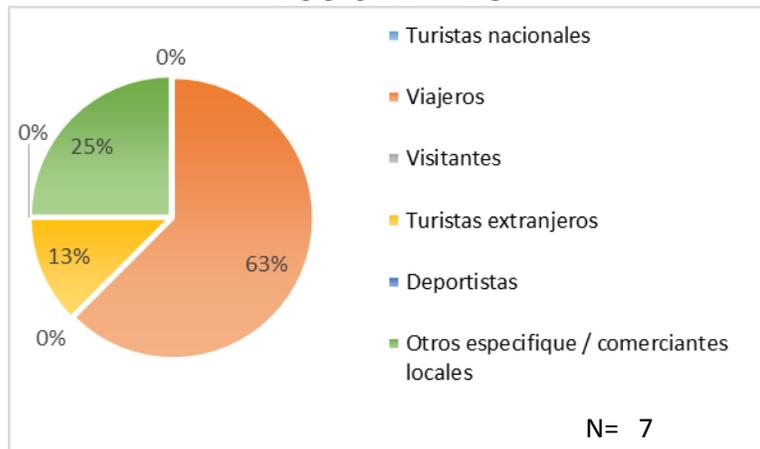
**GRÁFICA No. 33
LOS COMPETIDORES**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En todas las empresas se tiene conocimiento de quiénes son los competidores.

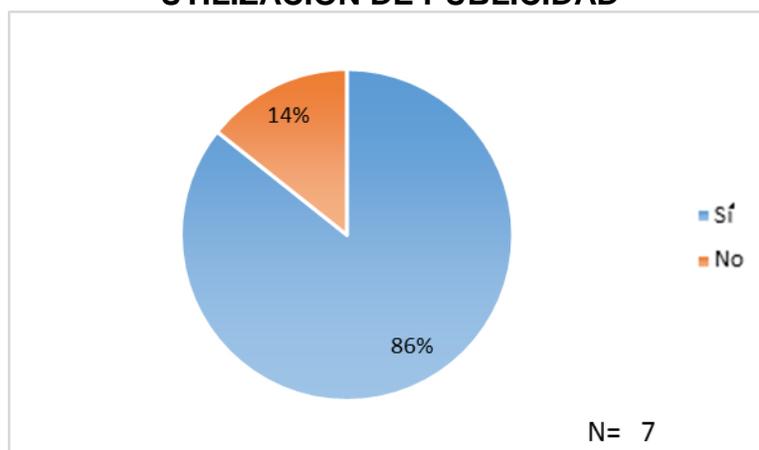
**GRÁFICA No. 34
LOS CLIENTES**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Los principales clientes para las empresas son los viajeros con 63%, seguido por visitantes 25% y turistas extranjeros 15%.

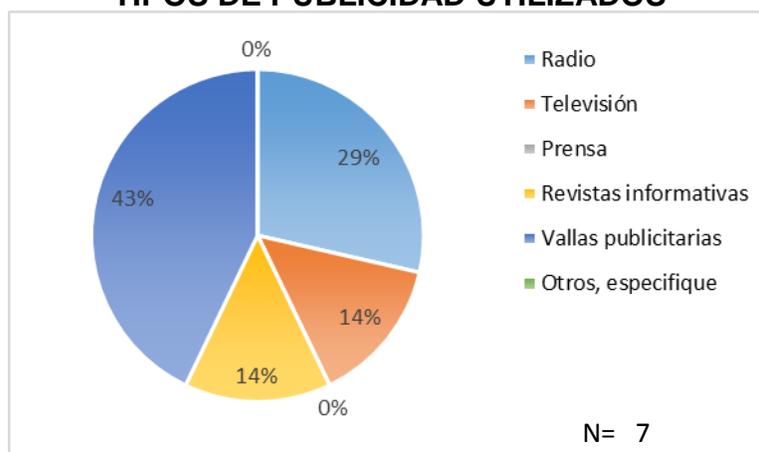
**GRÁFICA No. 35
UTILIZACIÓN DE PUBLICIDAD**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 86% de las empresas utiliza publicidad, el 14% no utiliza este recurso para darse a conocer.

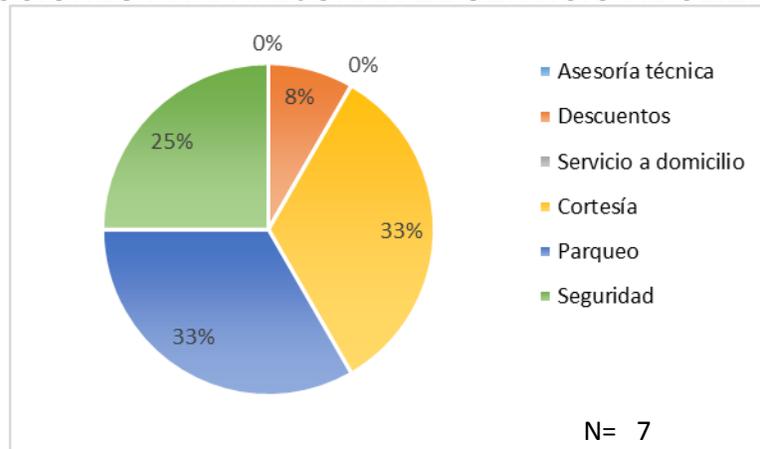
**GRÁFICA No. 36
TIPOS DE PUBLICIDAD UTILIZADOS**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Los medios de publicidad utilizados por la mayoría de empresas son, vallas publicitarias, radio, televisión, y revistas informativas.

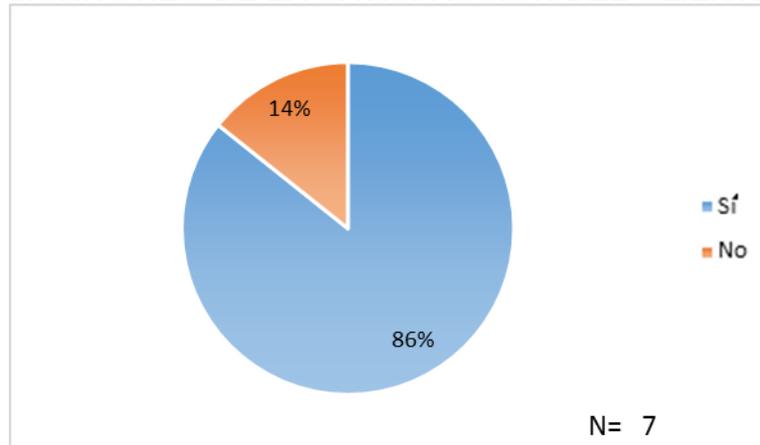
GRÁFICA No. 37
ACCIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Las acciones realizadas en las empresas para mejorar el servicio al cliente, son, cortesía, 33%, parqueo, 33%, seguridad, 25% y descuentos, 8%.

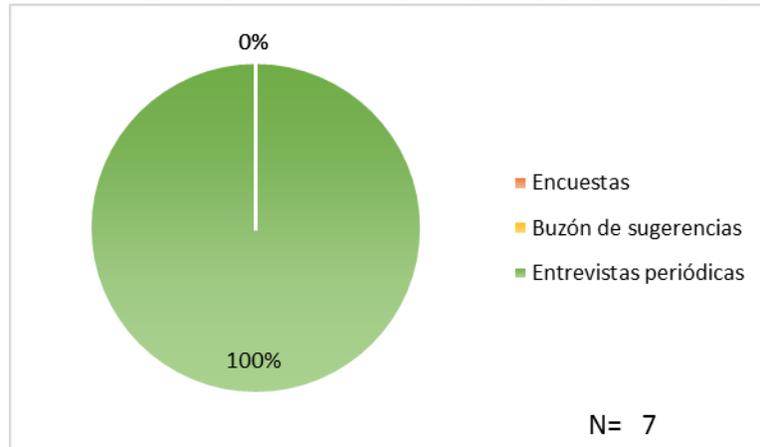
GRÁFICA No. 38.1
MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 86% de las empresas se monitorea la satisfacción del cliente, sólo en un 14% no se realiza.

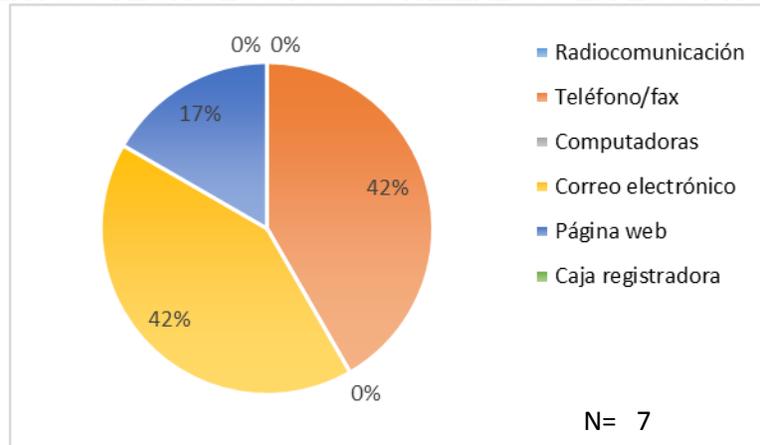
GRÁFICA No. 38.2
FORMA DE MONITOREAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 100% los propietarios de las empresas investigadas, afirmaron que se monitorea la satisfacción del cliente, por medio de entrevistas periódicas.

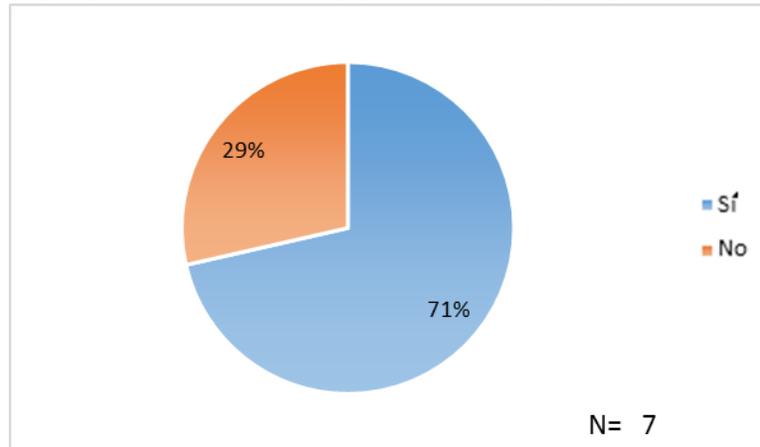
GRÁFICA No. 39
ELEMENTOS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS EN LOS PROCESOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Los elementos tecnológicos más utilizados en las empresas son, correo electrónico, 42%, teléfono/fax, 42% y página web, 17%.

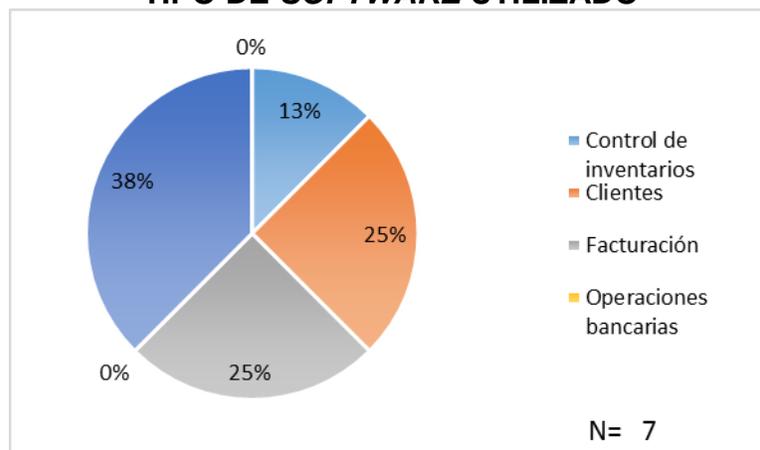
GRÁFICA No. 40.1
DISPONIBILIDAD DE SOFTWARE ESPECIALIZADO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 71% de las empresas se cuenta con *software* especializado para realizar las tareas, en el 29% no cuentan con ésta herramienta.

GRÁFICA No. 40.2
TIPO DE SOFTWARE UTILIZADO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El *software* más utilizado se relacionan con: pago de impuestos, 38%, facturación, 25%, clientes, 25% y control de inventarios, 13%.

4.2 Resultados de la guía de observación

Con el propósito de verificar la aplicación del proceso administrativo, se utilizó una guía de observación. Con este recurso se determinaron aspectos importantes, como la identificación de la empresa, y que se contara con misión y visión, lo cual es fundamental para tener presente la razón de ser así como la perspectiva que desea alcanzar.

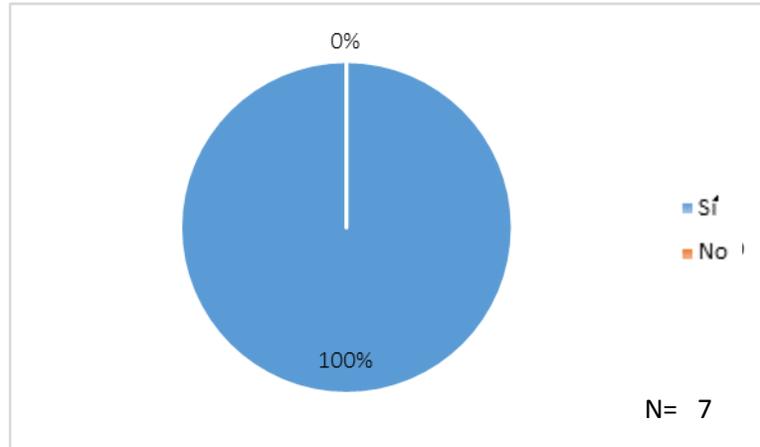
Entre otros aspectos observados están, la accesibilidad que ofrecen las empresas, incluyendo las condiciones de las calles y la disponibilidad de parqueo, además, la calidad del servicio de alimentación y las condiciones de las habitaciones.

En cuanto al servicio al cliente, se verificó la atención durante la bienvenida y despedida de algunos huéspedes.

En el tema de seguridad e higiene, se tomaron en cuenta aspectos como la disponibilidad de extintores, señalización, iluminación, higiene, entre otras, que son fundamentales para brindar un servicio de calidad.

A continuación se presentan la gráficas que reflejan los resultados obtenidos mediante la observación.

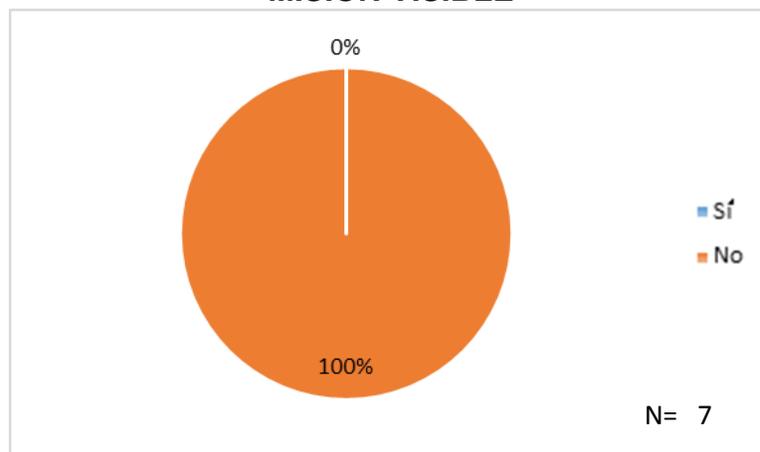
GRÁFICA No. 41
IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Todas las empresas están debidamente identificadas, por medio de rótulos.

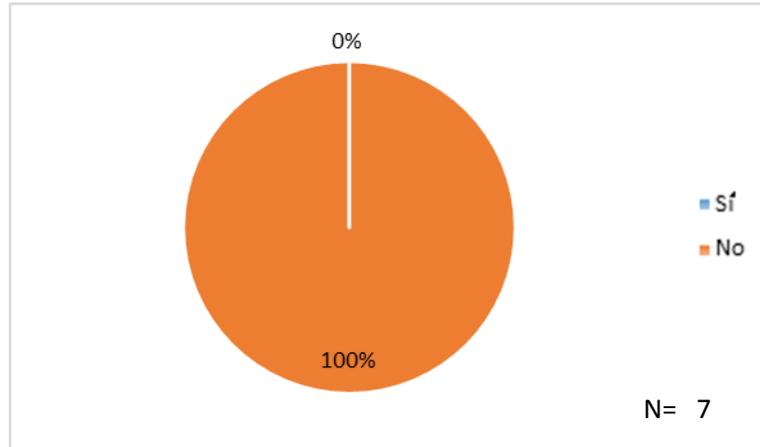
GRÁFICA No. 42
MISIÓN VISIBLE



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En ninguna de las empresas se pudo apreciar la misión organizacional.

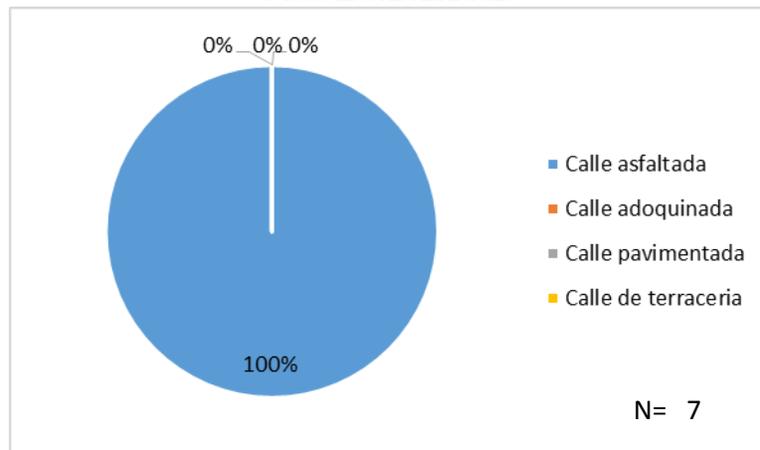
**GRÁFICA No. 43
VISIÓN VISIBLE**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En ninguna de las empresas se pudo observar la visión organizacional.

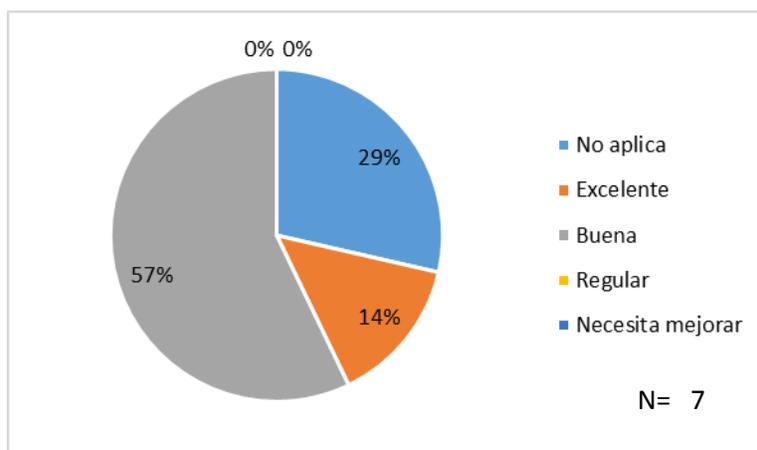
**GRÁFICA No. 44
ACCESIBILIDAD**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 100% de las empresas cuenta con acceso por medio de calles asfaltadas, en buenas condiciones.

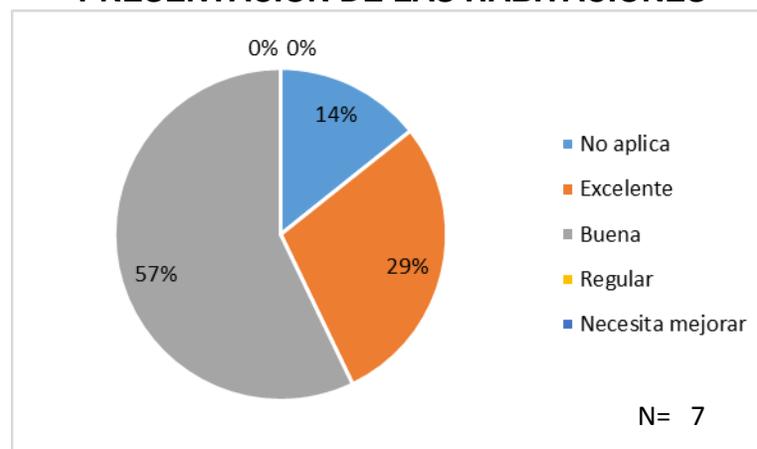
**GRÁFICA No. 45
CALIDAD DE LOS PLATILLOS**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

La calidad de los platillos, en un 83% se considera buena; y un 17% es excelente. Este resultado es producto de una degustación realizada en cada establecimiento.

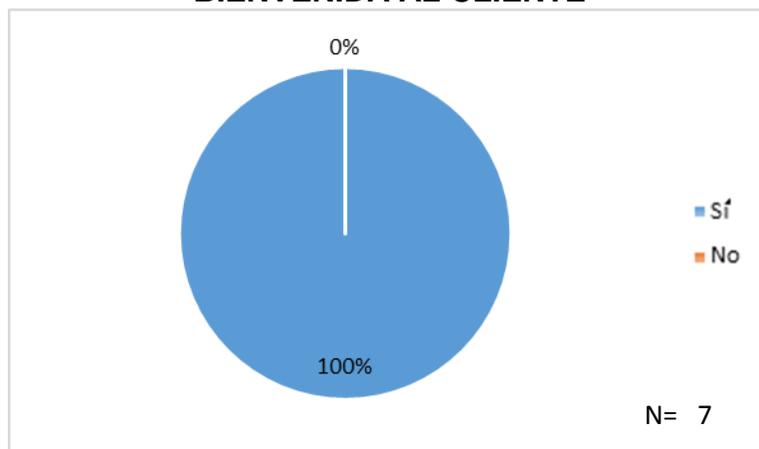
**GRÁFICA No. 46
PRESENTACIÓN DE LAS HABITACIONES**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Se consideró que la presentación de las habitaciones es buena en el 67% de las empresas. En el 33% se considera excelente.

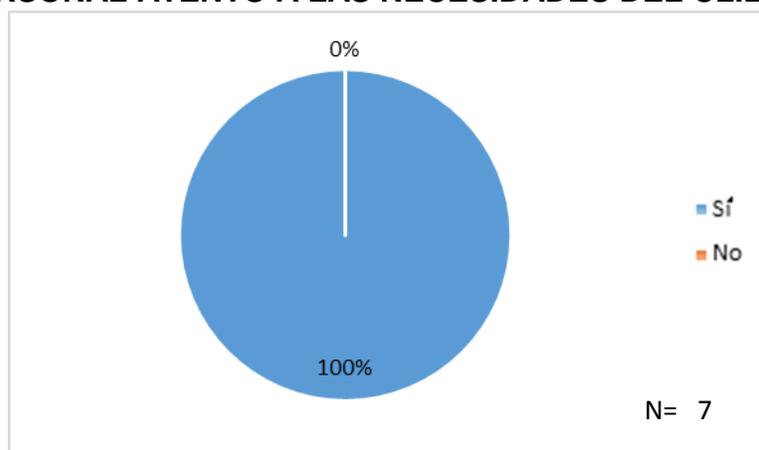
GRÁFICA No. 47
BIENVENIDA AL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el proceso de la investigación, se constató por medio de la guía de observación que, en el 100% de las empresas se brinda la bienvenida al cliente a su llegada.

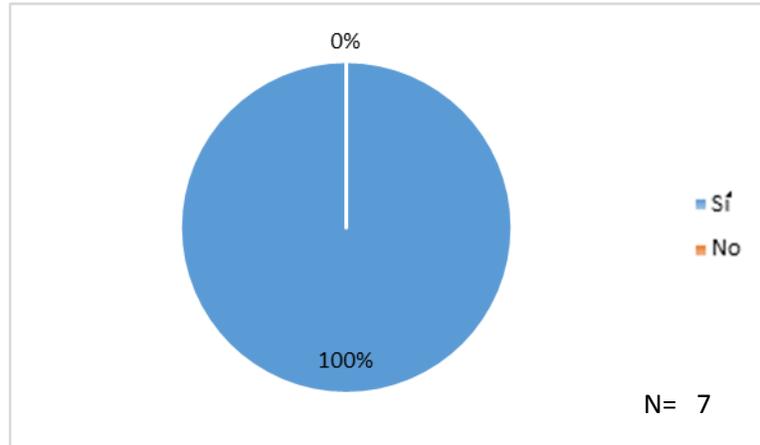
GRÁFICA No. 48
PERSONAL ATENTO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Durante el proceso de investigación, por medio de la guía de observación, se verificó que en el 100% de los establecimientos el personal es atento con las necesidades del cliente.

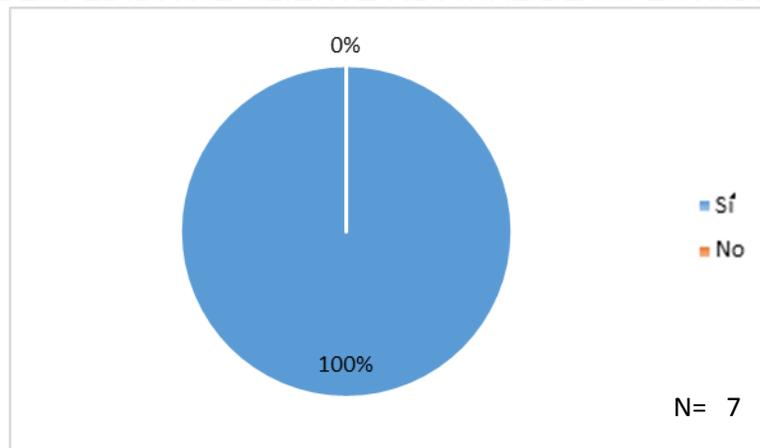
GRÁFICA No. 49
AMABILIDAD HACIA EL CLIENTE



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Por medio de la guía de observación, en el proceso de la investigación se comprobó que en el 100% de empresas el personal atiende con amabilidad a los clientes.

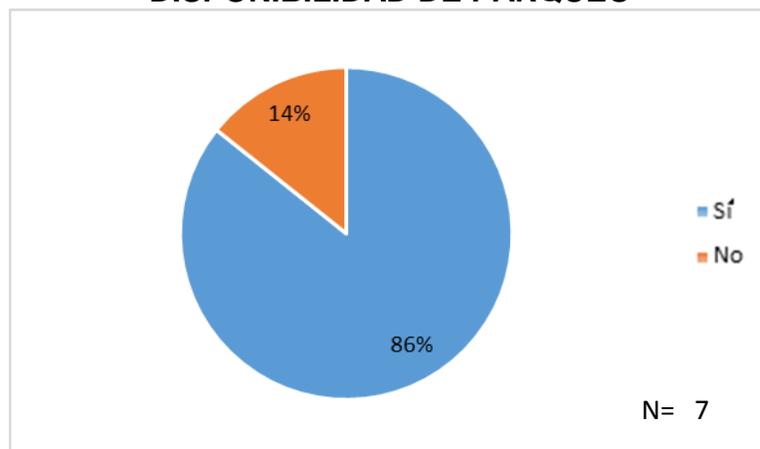
GRÁFICA No. 50
DESPEDIDA AL CLIENTE AL FINAL DE SU ESTADÍA



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Durante el proceso de la investigación se comprobó que, en el 100% de las empresas se despide al cliente al final de su estadía en las instalaciones.

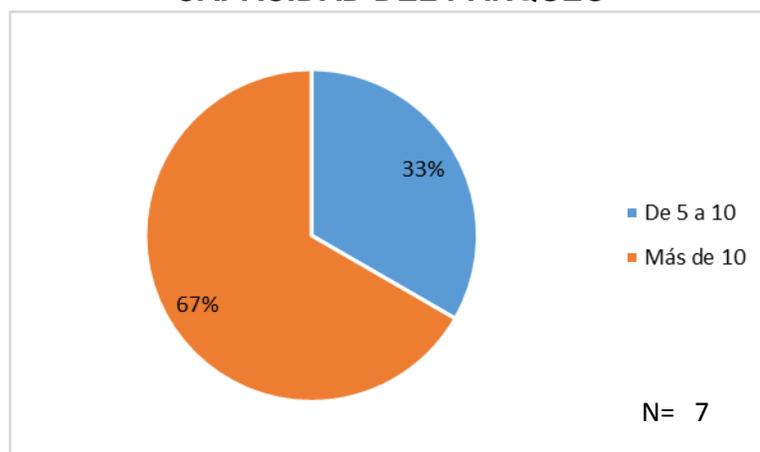
GRÁFICA No. 51
DISPONIBILIDAD DE PARQUEO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En un 86% de las empresas investigadas se cuenta con parqueo propio, el 14% carece de espacio para esta finalidad, lo cual es un inconveniente para los huéspedes.

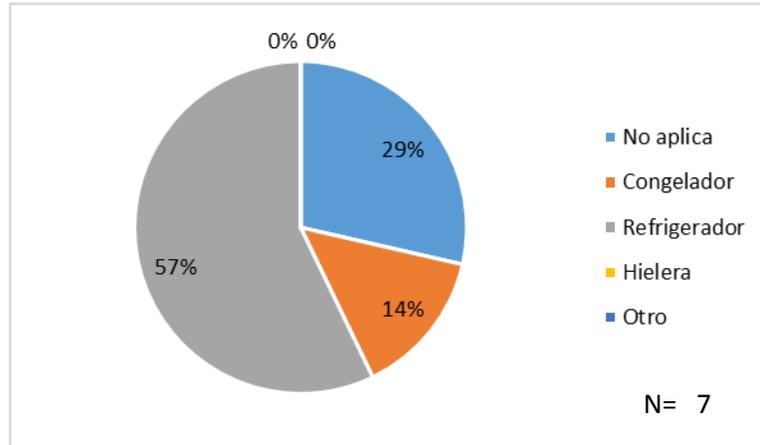
GRÁFICA No. 52
CAPACIDAD DEL PARQUEO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

De las empresas que cuentan con parqueo propio, un 67% cuenta con capacidad para más de 10 vehículos, y un 33% cuenta con capacidad de 5 a 10 vehículos.

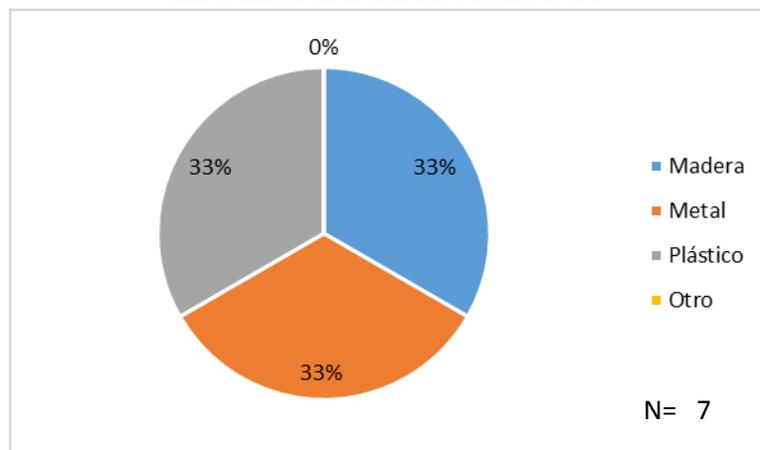
GRÁFICA No. 53
EQUIPO UTILIZADO PARA MANTENER LOS ALIMENTOS FRESCOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 86% de las empresas se utiliza refrigerador para mantener frescos los alimentos, y un 14% utilizan congelador. No aplican las que solo brindan servicio de hospedaje.

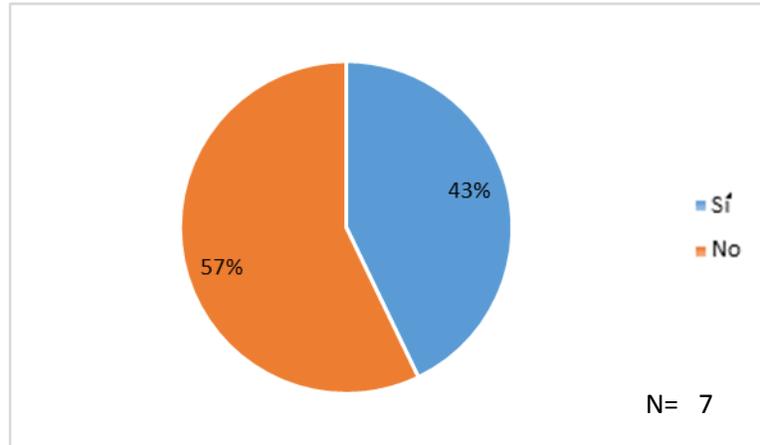
GRÁFICA No. 54
MATERIAL DEL MOBILIARIO



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En todas las empresas utilizan mobiliario de madera, metal y plástico.

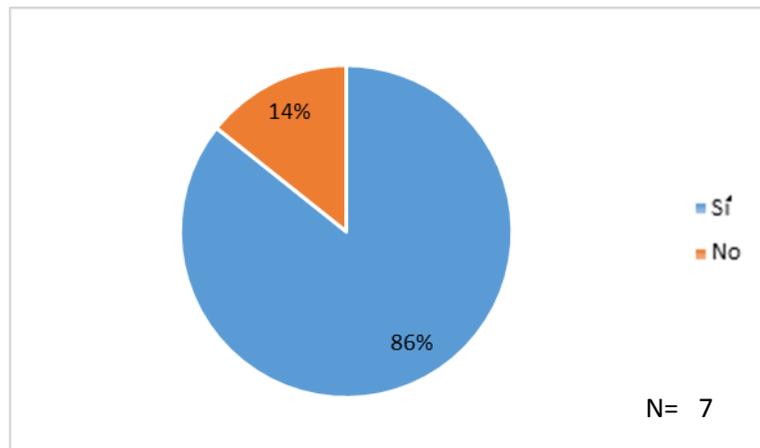
GRÁFICA No. 55
DISPONIBILIDAD DE EXTINTORES



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Solamente en el 43% de las empresas cuentan con extintores, el 57% carece de este recurso, siendo un requerimiento para la seguridad industrial.

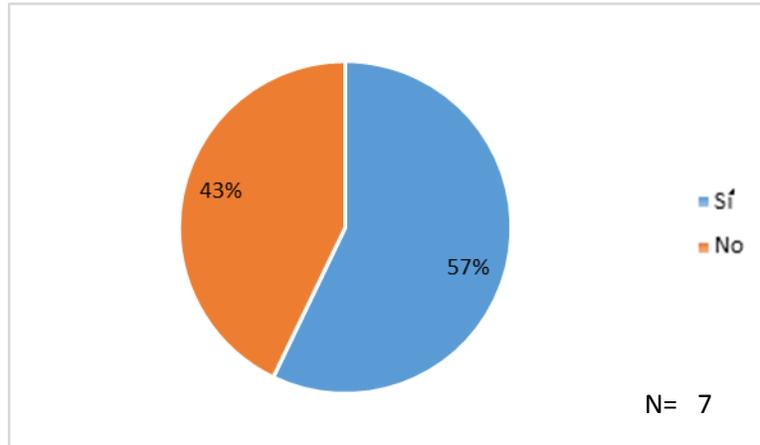
GRÁFICA No. 56
DISPONIBILIDAD DE ALMACÉN DE PRODUCTOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 86% de las empresas se cuenta con espacio para almacenar los productos. El 14% no cuenta con espacios adecuados para esta finalidad.

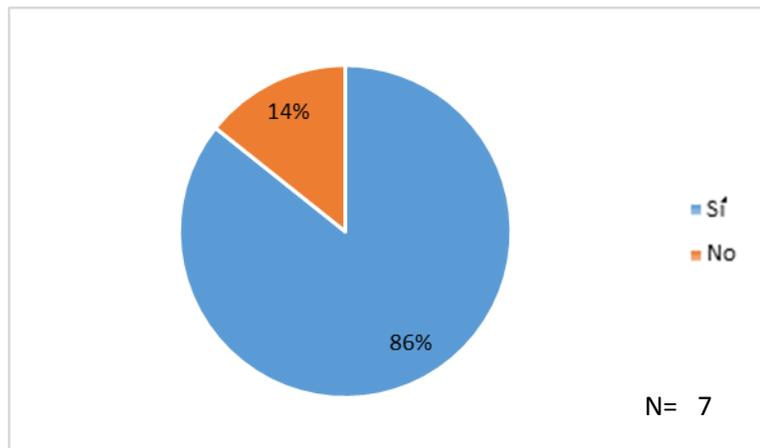
GRÁFICA No. 57
SEÑALIZACIÓN DE NO FUMAR



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Es necesario que las empresas coloquen esta señalización en sus instalaciones, ya que solamente el 43% cuenta con este recurso.

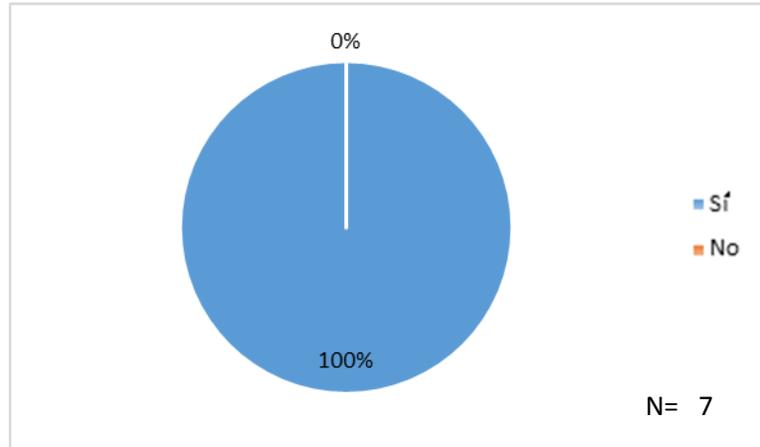
GRÁFICA No. 58
INSTALACIONES AMPLIAS



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

En el 86% de las empresas se cuenta con instalaciones amplias, y con posibilidades de seguir creciendo, únicamente el 14% tiene limitaciones de espacio.

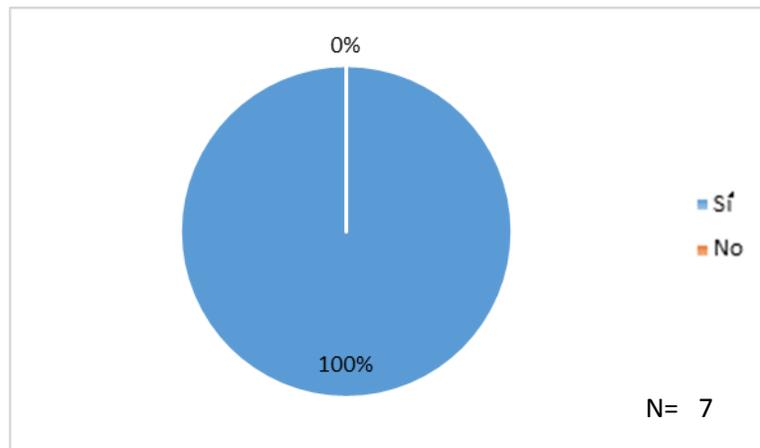
**GRÁFICA No. 59
ILUMINACIÓN**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 100% de las empresas cuenta con suficiente iluminación.

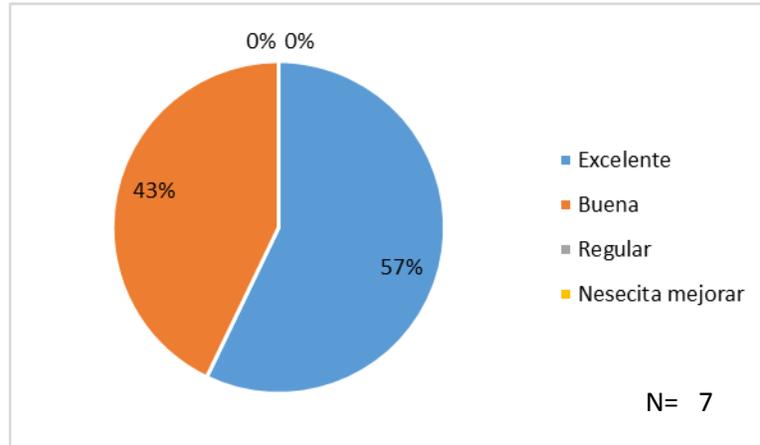
**GRÁFICA No. 60
VENTILACIÓN**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

El 100% de las empresas cuenta con ventilación.

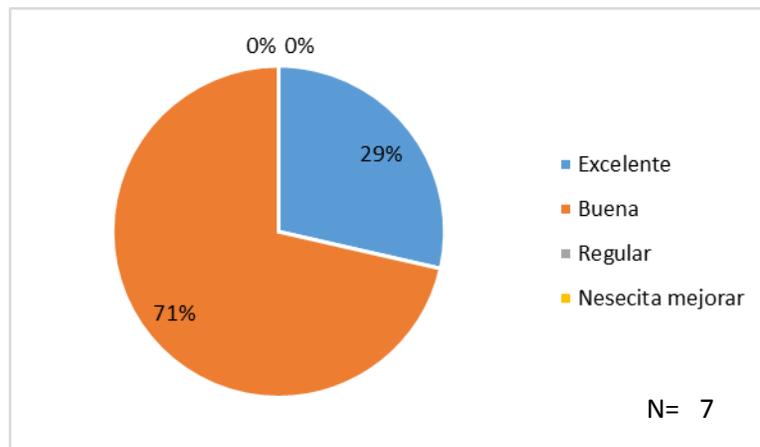
GRÁFICA No. 61
HIGIENE



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

La higiene se considera buena en el 57% de las empresas, en el 43% se calificó como excelente.

GRÁFICA No. 62
CALIDAD DE LA MANO DE OBRA



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

La mano de obra disponible se considera buena en el 71%, de empresas, el 29% calificó como excelente este recurso.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Discusión de resultados de la encuesta

Para abordar de forma adecuada los resultados de la encuesta, se analizará por secciones, según la estructura de dicho instrumento. Con ello se pretende tener claridad en cada una de las características del proceso administrativo, con el fin de realizar una acertada interpretación del mismo.

5.1.1 Planeación

En las empresas se planifica dos formas, en el 57% lo hacen con base en objetivos, y en el 43% con base en procedimientos, en ningún establecimiento se planifica por presupuestos. Solamente el 29% de las empresas cuenta con planes escritos, esta situación, se considera como debilidad para los establecimientos que carecen de este recurso. Por otro lado, el 71% de las empresas no cuenta con organigrama ni manuales.

El 71% de los propietarios afirmaron contar con misión y visión por escrito, sin embargo, se constató que no cuentan de forma visible con este recurso, ello representa una debilidad, ya que se corre el riesgo de olvidar la razón de ser de las empresas y la meta que se persigue.

En cuanto a la definición de objetivos, el 86% de los propietarios afirmó tenerlos establecidos, lo cual constituye una fortaleza para la empresa, ya que al contar con estas directrices, se pueden crear estrategias oportunas para alcanzarlos. Por otra

parte, los objetivos están relacionados en el 78% de empresas, con base a la atención al cliente, y en el 22% con el volumen de ventas.

5.1.2 Organización

El 29% de las empresas funciona con dos departamentos, el 29%, lo hace con tres o más departamentos, y el 43% trabaja sin departamentalización; lo anterior indica que la mayoría funcionan con elementos organizacionales básicos, siendo esta una debilidad en las operaciones realizadas.

Los entrevistados, se consideran parte del sector de la micro y mediana empresa, lo cual se reafirma en los datos siguientes: el 57% de los mismos cuentan con 4 a 6 empleados, el 29%, con 1 a 3 empleados, y el 14%, con 7 a 10 empleados.

Otra debilidad identificada en las empresas, es que el 71% de éstas, no cuentan con organigrama ni manuales, siendo ésta, una debilidad a considerar para mejorar las operaciones,

Una fortaleza detectada es que el 86%, de los propietarios afirmó tener por escrito las funciones de los empleados, aunque esto contrasta con la carencia de manual de funciones. En todas las empresas, el propietario es quien toma las decisiones; para ello, toman en cuenta sugerencias de los empleados.

5.1.3 Integración

En las empresas investigadas contratan personal basándose en la experiencia laboral, y por ser los candidatos a ocupar los puestos, no realizan procedimientos de reclutamiento. Con esta forma, se corre el riesgo de contratar personal no calificado, puesto que, no existe garantía de contratar, a quienes tengan las habilidades y destrezas requeridas para desempeñar los puestos vacantes.

El 71% de los propietarios de las empresas afirmaron elaborar por escrito los contratos de trabajo; lo cual es importante para evitar inconvenientes con las autoridades del ramo laboral.

Entre otras fortalezas identificadas se encuentra la evaluación del desempeño del personal. El 57% de las evaluaciones efectuadas, se basan en el rendimiento y el 43% en la calidad de los servicios. Además, en el 86% de las empresas se capacita al personal. Lo anterior implica que los empleados realizan sus funciones con eficiencia, ya que a través de las evaluaciones de desempeño se identifican las debilidades y por medio de las capacitaciones se superan las mismas.

5.1.4 Dirección

En todas las empresas el propietario es quien indica lo que se debe hacer, lo cual lo constituye como administrador y/o gerente general, siendo además, el encargado de motivar al personal; para hacerlo utilizan charlas motivacionales, reconocimiento por el desempeño e incentivos económicos.

El 71% de los propietarios de las empresas, considera un ambiente laboral excelente, y el 29% lo consideran bueno, ello refiere una excelente comunicación, siendo la forma oral, el principal medio de comunicación utilizado en las empresas, seguido por la comunicación escrita.

5.1.5 Control

Se detectó que en las empresas utilizan controles en la realización de sus actividades, entre ellos están: inventarios, horarios de entrada y salida de personal, ingresos y salidas de efectivo, cortes de caja, presupuestos y manejo adecuado de productos.

En el 57% de las empresas se cuenta con un sistema definido de inventarios, el 43% deberá implementar este recurso para cuidar los activos, además de mantener los productos e insumos suficientes, según la demanda y rotación de los mismos. Los inventarios se efectúan cada mes, y en mínima parte, cada tres meses. Aun cuando hay empresas en las que no se cuenta con un sistema de inventarios definido, se puede afirmar que realizan inventarios de forma manual.

5.1.6 Mercadeo, ventas y servicios

En la mayoría de empresas se ofrecen servicios de hospedaje y alimentación. Los productos y/o servicios con mayor importancia son: hospedaje, desayuno, cena, y con menor importancia, almuerzo, bebidas y refacciones, solo hay una empresa identificada como restaurante.

El 57% de los propietarios afirmaron haber tenido un aumento en la demanda de sus productos con relación al año anterior, el 29% consideró un comportamiento igual, y el 14% aseveró una disminución. Esto podría estar directamente relacionado a tres aspectos.

- a. Que los criterios para determinar el precio, lo establecen con relación al margen de ganancia, según el precio de la competencia y con base al volumen de ventas.
- b. En las empresas consideran tener precios similares a la competencia, y una mínima parte, considera sus precios más bajos.
- c. La mayoría de las empresas realizan publicidad.

En todas las empresas se tiene conocimiento de quienes son los competidores directos, los principales clientes para las empresas son en orden de importancia,

viajeros, visitantes y los turistas extranjeros. De ellos solo un 15%, son turistas extranjeros, lo cual debiera ser un segmento a considerar por las empresas que esperan tener ampliaciones futuras.

Los medios de publicidad utilizados por la mayoría de empresas investigadas son, vallas publicitarias, 43%, radio, 29%, televisión, 14% y revistas informativas, 14%. Se podrían incluir las redes sociales y páginas *web*, con la finalidad de atraer nuevos clientes, y darles seguimiento a los clientes existentes, incluyendo información general, reservaciones, precios, promociones, fotografías del establecimiento, y otros recursos.

En el 86% de las empresas se monitorea la satisfacción del cliente, esta actividad se realiza por medio de entrevistas. Esta práctica es fundamental para la retención de los clientes. Para mejorar el servicio, las acciones realizadas en las empresas son, trato con cortesía, disponibilidad de parqueo, seguridad y descuentos. Siendo los clientes la razón de ser de la empresa, es vital seguir con estas acciones, e incluso mejorarlas, brindando servicios adicionales como Internet inalámbrico, servicio de alimentación en las habitaciones, y otros que eleven el nivel de satisfacción durante la estadía de los clientes, quienes cada vez son más exigentes.

5.1.7 Tecnología

Los elementos tecnológicos más utilizados en las empresas, en orden de importancia son, correo electrónico, teléfono/fax y página *web*. Un elemento sin utilizar y que se recomienda implementar son las redes sociales. Adicional a lo anterior; en el 71% de los establecimientos se cuenta con *software* especializado para realizar las tareas.

Entre los *software*, más utilizados están: programas para pago de impuestos, facturación, clientes y control de inventarios. Las empresas no han explotado el uso de la tecnología, siendo factible utilizarla de forma más eficiente, creando páginas

web, utilizando redes sociales, ofreciendo información, realizar publicidad, automatizar controles, etc.

5.2 Discusión de resultados de la guía de observación

Los hoteles y restaurantes se encuentran identificados correctamente, lo cual es importante para localizarlos y tener idea de la industria a la que se dedican con solo asociar el nombre de las mismas.

En cuanto a la misión y visión, ninguna empresa tenía este recurso en forma visible, lo cual indica que carecen de los mismos, por tanto, corren riesgo de olvidar la razón de ser de la empresa, así como la meta a la que se desea llegar.

Todas las empresas cuentan con accesibilidad por medio de calle asfaltada, y solamente una carece de parqueo, el 86% si cuenta con este recurso, de éstos un 67% posee parqueo con capacidad para más de diez vehículos, y el 33% con capacidad de cinco a diez vehículos, esto constituye un servicio extra hacia los clientes.

En relación a la presentación de las habitaciones, en el 67% de empresas hoteleras se considera buena y en el 33% excelente. Por lo anterior se detectó la necesidad de capacitar al personal sobre decoración y arreglo de habitaciones, en algunos casos, se necesitan retoques en la pintura y mejorar el diseño de cortinas, para que la presentación de cada habitación sea más atractiva y cómoda.

En todas las empresas se observó que se da la bienvenida a los clientes, mostrándose amables y atentos a las necesidades de los mismos. También se brinda una despedida agradable, con la invitación de volver pronto, y el gusto de servirles nuevamente.

De las empresas que ofrecen alimentos, el 86% utiliza refrigerador para mantener frescos los alimentos, y solamente el 14% utiliza congelador. Así mismo, se observó que cuentan con mobiliario de diferentes materiales, como lo son madera, metal, y plástico.

Solamente el 43% de las empresas cuenta con extintores, el 57% carecen del mismo, estas últimas deberían agenciarse de este recurso, tomando en cuenta que deben estar preparadas para solventar cualquier contingencia y evitar tragedias.

En el 86% de las empresas se cuenta con almacén, es decir espacio para guardar los productos e insumos utilizados en sus operaciones diarias. Lo anterior se ratifica al observar que en el 86% de los establecimientos, las instalaciones son amplias.

Solamente el 57% de las empresas cuenta con señalización de no fumar, esto es importante para preservar la salud de los clientes, incluso para los empleados y el mismo propietario. Esta práctica debe generalizarse.

Todas las empresas cuentan con suficiente iluminación y ventilación. Con respecto a la higiene, el 57% de los establecimientos mantiene un nivel excelente de higiene, el 43% restante se consideró como bueno, pero necesita mejorar, ya que es indispensable para los clientes y empleados, mantener una higiene adecuada.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

- a) La administración de los hoteles y restaurantes ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, se realiza de manera empírica, por la falta de tecnicismo, lo cual se constató en el proceso de observación. Para el efecto, se incorporan elementos básicos de planeación, organización y control acordes con la situación y nivel de desarrollo de este tipo de negocios, que en su mayoría se clasifican como microempresas.

- b) La función de dirección es ejercida por los propietarios de las empresas, quienes también son responsables de tomar las decisiones relativas a la gestión del recurso humano, misma que se realiza sin incorporar criterios técnicos recomendables para obtener un buen desempeño laboral.

- c) La administración de las empresas afronta varias dificultades, entre las que se pueden mencionar, la escasa formación de propietarios y administradores en gestión administrativa, así como la falta de inversión y crecimiento del sector.

- d) Las empresas no tienen definida su población objetivo, en consecuencia los servicios se enfocan hacia la atención de la demanda de personas que en su mayoría concurren al municipio por asuntos laborales y comerciales, no con fines turísticos.

- e) Se determinó una reducida incorporación de elementos tecnológicos en la gestión administrativa de las empresas, limitándose al uso de servicios

telefónicos y de equipos de computación con *software* especializado para apoyar algunas actividades operativas.

- f) Las actividades de mercadeo se concentran en la publicidad radial, suscripción a algunos directorios telefónicos y comerciales. No se percibe un compromiso para mejorar los servicios y para innovar los mismos.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

- a) Incorporar algunas herramientas básicas que contribuyan a mejorar la administración de este tipo de empresas, entre las que se pueden mencionar: Elaboración e implementación de misión y visión, implementar procesos sistemáticos de planeación, especialmente definir objetivos y metas que orienten el desempeño del personal, así como la elaboración e implementación de planes operativos y presupuesto de ingresos y egresos, conjuntamente con procedimientos de control sobre la ejecución presupuestaria y en algunas áreas operativas estratégicas, tales como limpieza de instalaciones y preparación de alimentos.

- b) Mejorar la gestión del recurso humano, por medio de la implementación de procesos técnicos de selección, inducción, capacitación en servicio, evaluación de desempeño, así como la definición de las funciones relativas a cada puesto de trabajo. La definición de objetivos y metas será muy importante para evaluar el desempeño y para orientar el desenvolvimiento del personal.

- c) Coordinar con entidades que promueven el desarrollo de la microempresa, pequeña y mediana empresa, para que se incluyan a los propietarios, administradores y personal de los hoteles y restaurantes ubicados en el municipio, dentro de los beneficiarios potenciales de los programas de asistencia técnica y capacitación impulsados por estas entidades. De manera personal, los propietarios de estos negocios, deberán destinar recursos para

la capacitación del personal, especialmente en el área operativa y de servicios.

- d) Definir la población objetivo para este tipo de negocios, de manera que los servicios puedan adaptarse a sus requerimientos y capacidad adquisitiva.
- e) Invertir en la adquisición de recursos tecnológicos y en la capacitación del personal sobre el uso de los mismos, de manera que puedan apoyar la ejecución de las actividades realizadas por las empresas. Se deberá atender de manera especial, el área de reservación, control de inventarios, ejecución presupuestaria, gestión financiera y otras de interés.
- f) Impulsar campañas de publicidad local para mejorar los servicios, atención al cliente e innovación.

CAPITULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabanellas, G. (2002). *Diccionario jurídico elemental* (14^a. Ed.), Argentina, Editorial Eliasta.
- Matto, M. (2001, junio). **Órgano Cultural Carchaense del año 2001 San Pedro Carchá, Alta Verapaz**. Revista Carchah
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (1^a. ed.) México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Congreso de la República de Guatemala. **Código Civil** (Última edición). Decreto número 106: Ediciones Alenro.
- Congreso de la República de Guatemala. **Código de Comercio** (Última edición). Decreto número 2-70: Ediciones Alenro.
- Congreso de la República de Guatemala. **Código de Trabajo** (Última edición). Decreto número 1441: Ediciones Alenro.
- Congreso de la República de Guatemala. **Ley del Impuesto al Valor Agregado** (Última edición). Decreto número 27-92: Ediciones Alenro
- Congreso de la República de Guatemala. **Ley del Impuesto Sobre la Renta** (Última edición). Decreto número 26-92: Ediciones Alenro.
- Congreso de la República de Guatemala. **Constitución Política de la República de Guatemala** (Última edición). Ediciones Alenro.
- Dalen, D. y W. Meyer (2009). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Editorial Paidós.
- Del Cid, A. Méndez, R. y F. Sandoval (2011). *Investigación, fundamentos y metodología*. (2^a. ed.). México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. (3^a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.

- Gitman, L. (2007). **Principios de la administración financiera**. (11ª. ed.). México: Pearson Educación
- Hernández, R. Fernández, C. y P. Baptista (2001) **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE 2014). **Fascículo estadístico edición 2014 Alta y Baja Verapaz**. Guatemala
- Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. Rufín, R. y M. Reina (2004) **Marketing para turismo**. (3ª. ed.) Madrid: Pearson Educación.
- Mcintosh, R. Goeldner, C. y J. Brent (2005). **Turismo, Planeación, administración y perspectivas**. (2ª. ed.). México: Editorial Limusa, S. A.
- Robbins, Coulter, Huerta, Rodriguez, Amaru, et al. (2009). **Administración: Un empresario competitivo**. (2ª. ed.). México: Pearson Educación
- Rojas, R. (1993). **Administración de pequeñas empresas**. (1ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Steiner, G. (1979). **Planificación de la alta dirección I**. (3ª. ed.). España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Stoner, J. y C. Wankel (1989). **Administración**. (3ª. ed.) México: Prentice Hall.
- Walker, O. Boyd, H. Mullins, J. y J. Larréché (2005). **Marketing Estratégico**. (4ª. ed.) México: McGraw Hill Interamericana Editores, S. A.

INFOGRAFIA

- Guatemala. Historia de Guatemala (En Red) Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Guatemala>
- Alta Verapaz. Historia de Guatemala (En Red) Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Alta_Verapaz
- El turismo: un fenómeno económico y social (En Red) Disponible en:
<http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Turismo, República de Guatemala (En Red) Disponible en:
http://www.investinguatemala.org/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=44

Diagnóstico empresarial, (En Red) Disponible en:
<http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>

El turismo como actividad empresarial (En Red) Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos5/ecotu/ecotu.shtml>

Turismo, (En Red) Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

Servicios turísticos, (En Red) Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

Terminología para las estadísticas de turismo (En Red) Disponible en:
<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/terminologia.htm>

Plan de negocios, (En Red) Disponible en: <http://www.mineco.gob.gt>

Lugares Turísticos, (En Red) Disponible en: <http://lugaresturisticosav.blogspot.com/>

ANEXOS

ANEXO No. 1

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

**PROPUESTA TÉCNICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE HOTELES Y
RESTAURANTES UBICADOS EN SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA
VERAPAZ**

ABNER JONATAN ICÓ HUB

**SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, MAYO DE 2015
CAMPUS SAN PEDRO CLAVER**

ÍNDICE

I	Introducción	1
II	Objetivos	3
	2.1 General	3
	2.2 Específicos	3
III	Descripción de la propuesta	4
	3.1 Guía básica para la administración de hoteles y restaurantes	4
	3.1.1 Definición	4
	3.1.2 Justificación	4
	3.1.3 Resultados esperados	4
	3.1.4 Desarrollo de elementos orientadores	5
	3.1.5 Diseño de puestos de trabajo	6
	3.1.5.1 Análisis del puesto de trabajo	6
	3.1.5.2 Descripción del puesto	6
	3.1.5.3 Perfil del puesto	8
	3.1.6 Reclutamiento	8
	3.1.6.1 Requisitos previos al proceso de reclutamiento	8
	3.1.6.2 Fuentes de reclutamiento	9
	3.1.6.3 Medios de reclutamiento	10
	3.1.6.4 Clase de reclutamiento	10
	3.1.6.5 Solicitud de empleo	10
	3.1.7 Selección de personal	11
	3.1.7.1 Limitaciones de la selección	11
	3.1.7.2 Proceso de selección	11
	3.1.7.3 Entrevista de empleo	11
	3.1.7.4 Los test y las pruebas técnicas	12
	3.1.7.5 Investigación laboral	13
	3.1.7.6 Exámen médico	13
	3.1.8 Manual de funciones	13
	3.2 Descripción del programa de capacitación	20
	3.2.1 Definición	20
	3.2.2 Justificación	20

3.2.3	Resultados esperados	21
3.2.4	Acciones para implementar la propuesta	21
3.2.5	Temática de la capacitación	22
3.2.6	Recursos	22
3.2.7	Cronograma de capacitación	24
3.2.8	Programa de capacitación	25
3.3	Mercadeo de productos y servicios	25
3.3.1	Definición	25
3.3.2	Justificación	26
3.3.4	Resultados esperados	26
3.3.5	Acciones para implementar la propuesta	26
3.3.6	Recursos	26
3.3.7	Cronograma de actividades de mercadeo de los productos	27

I. RESUMEN

Toda empresa tiene como fin maximizar sus ganancias, la forma de lograrlo es aprovechar sus fortalezas y oportunidades, para convertirse en establecimientos competitivos. Para lograrlo es importante identificar tanto amenazas como debilidades, y crear estrategias para contrarrestarlas, alcanzando así, ser eficientes y eficaces en todas las operaciones y servicios ofrecidos.

El diagnóstico empresarial efectuado en hoteles y restaurantes ubicados en San Pedro Carchá, Alta Verapaz, reflejó amenazas y debilidades entre las que están: Carencia de objetivos, estrategias, procedimientos y planes escritos, la misión y visión, no están expuestas en espacios visibles. En la departamentalización prevalece un sistema operativo general, carecen de organigrama y políticas. No utilizan ningún proceso de reclutamiento y selección de personal.

Los controles que utilizan son: inventarios, horarios de entrada y salida de personal, ingresos y salidas de efectivo, cortes de caja, presupuestos y manejo adecuado de productos, aunque en su mayoría se realizan de forma manual.

La administración es realizada en forma empírica, esto se refleja en la carencia de tecnicismo en el desempeño de las funciones administrativas y operativas. Carecen de manual de funciones. También se identificó el bajo nivel en la utilización de tecnología.

El mercadeo, se limita a realizar publicidad por medio de vallas publicitarias, anuncios radiales y entrevistas periódicas al cliente.

Con la finalidad de aportar herramientas para mejorar algunas funciones administrativas y operativas en estas empresas, surgieron las propuestas siguientes:

Una guía básica para la administración de hoteles y restaurantes, un programa de capacitación y mercadeo de productos y servicios.

Dichas propuestas, podrán ser adoptadas e implementadas de acuerdo con las necesidades y recursos disponibles en las empresas.

Una empresa es tan buena en tanto el talento humano lo sea, por lo que se recomienda invertir en este recurso y alcanzar con ello la prestación de un servicio de calidad y excelencia.

II. OBJETIVOS

2.1 General

Aportar herramientas para contrarrestar las debilidades, amenazas y problemas existentes en los hoteles y restaurantes, ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y operativos.

2.2 Específicos

- a. Poner a disposición de los administradores o propietarios de las empresas una guía básica, que permita la aplicación del proceso administrativo de forma técnica.
- b. Proponer un programa de capacitación sobre administración de empresas hoteleras y restaurantes, para reducir el empirismo y fomentar la competitividad empresarial en este sector.
- c. Sugerir acciones para aumentar el nivel en la utilización de tecnología en aspectos operativos y de mercadeo, con el propósito de mejorar la calidad en el servicio.

III. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Guía básica para la administración de hoteles y restaurantes

3.1.1 Definición

La guía básica consiste en implementar una estructuración funcional para la gestión de los hoteles y restaurantes, ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, está diseñada con la finalidad de precisar las funciones encomendadas a cada área administrativa y operativa, para establecer responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones, asistir a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y aportar la uniformidad en el trabajo.

3.1.2 Justificación

La guía fue estructurada de forma general, y será eficiente, en la medida que los propietarios de los establecimientos la implementen, tomando en cuenta los recursos con que cuentan, así como las características individuales de cada empresa. Con base en la reestructuración, el establecimiento de políticas de mejoramiento en la calidad de servicios y productos, así como la determinación de las funciones de los empleados, además de constituir una fuente formal y permanente de información al personal y facilitar al propietario la supervisión del trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades.

3.1.3 Resultados esperados

Disminuir la brecha, existente, entre el empirismo identificado y la ausencia de elementos técnicos, todo ello con la finalidad de mejorar la gestión administrativa, y que las operaciones sean realizadas de forma eficaz y eficiente.

3.1.4 Desarrollo de elementos orientadores

Se propone que los responsables de la administración de cada negocio elaboren y socialicen los elementos orientadores sugeridos a continuación:

Misión

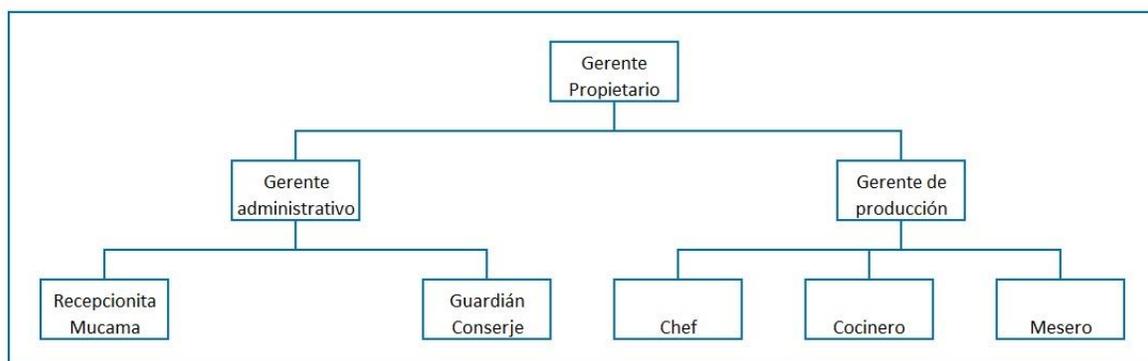
Ofrecer servicios hoteleros y alimenticios de excelencia, captando clientes leales satisfechos por su calidad y servicio.

Visión

Convertirnos en una empresa con sólido prestigio hotelero y alimenticio a nivel en el ámbito local, nacional e internacional, para participar en el desarrollo económico y turístico de la ciudad de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, ofreciendo servicios de calidad.

Organigrama estructural

Se propone desarrollar una estructura organizacional que se resume en el organigrama siguiente:



3.1.5 Diseño de puestos de trabajo

El encargado de personal, antes de cubrir cualquier vacante, debe desarrollar las siguientes actividades: definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además debe tener en cuenta los costos que involucran estas actividades.

Encontrar a la persona idónea para un puesto, se simplifica al definir con claridad desde el inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada. La definición del puesto incluye tres fases:

3.1.5.1 Análisis del puesto de trabajo

Analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para ofertar el servicio de hospedaje y restaurant. Éste incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

1. Nombre del puesto
2. Ubicación en la empresa
3. Jornada de trabajo
4. Jefe inmediato
5. Número de empleados en el puesto

3.1.5.2 Descripción del puesto

A partir del análisis del puesto se puede obtener una descripción del mismo, que corresponda a los requerimientos de educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco

usual, para proporcionar un parámetro y medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar.

- **Habilidades**

A) Escolaridad

Secundaria

Profesional (especificar)

B) Conocimientos especiales necesarios (especificar)

C) Idiomas

D) Experiencia (referencias)

E) Capacitación requerida

- **Esfuerzo**

A) Mental y/o visual (marque con una x)

Atención normal

Mucha atención

Atención intensa en periodos regulares

Atención intensa y sostenida

B) Físico:

Muy poco esfuerzo físico

Esfuerzo físico intenso pero no constante

Esfuerzo físico intenso muy constante

- **Responsabilidad:** necesaria deseable

- **Características físicas:** necesaria deseable

3.1.5.3 Perfil del puesto

Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

Perfil del puesto

Edad:

Sexo:

Estado civil:

Características psicológicas deseables:

Rasgos físicos deseables:

Escolaridad:

Idiomas:

Conocimientos especiales:

Experiencia:

Capacitación:

3.1.6 Reclutamiento

El encargado de personal, realiza el reclutamiento con la búsqueda del personal idóneo y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, obteniéndose así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

3.1.6.1 Requisitos previos al proceso de reclutamiento

Primeramente debe existir el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, se deben cumplir ciertos requisitos del proceso de dotación de personal para orientar sobre el tipo de conducta a adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes:

Requisición a la Gerencia

Este documento es un formato que contiene datos importantes sobre el puesto que será emitido por el administrador para el área administrativa o de producción, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia requerida, salario que se puede pagar. Con el propósito de que en el tiempo justo y en base a las necesidades específicas, se le suministre el personal necesario.

Políticas de personal

Estas políticas permiten a los empleados de la empresa tener un conocimiento previo para no cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar.

Políticas de reclutamiento de personal en la empresa

- El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa, estableciendo con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.
- El reclutamiento es responsabilidad del encargado de personal.
- El personal será de preferencia del sector, donde está ubicada la empresa.

3.1.6.2 Fuentes de reclutamiento

Se debe reclutar el recurso humano que tenga experiencia de un año preferentemente de personas recomendadas de los propios trabajadores, familiares o gremios a fines.

3.1.6.3 Medios de reclutamiento

Radio

Cuando se trata de reclutar con urgencia una persona, generalmente se debe publicar en las emisoras de la localidad, ya que la radio es el medio más escuchado por las personas.

La puerta de la calle

Se debe considerar a los candidatos que espontáneamente se presentan en la empresa, a los cuales se les entregará su solicitud de empleo.

3.1.6.4 Clase de reclutamientos

Se recomienda realizar un reclutamiento simple para ahorrar tiempo con el aviso de prensa, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.; para el personal de cocina se exceptuará esta clase de reclutamiento.

Así como realizar reclutamiento externo para el personal de cocina al existir determinada vacante, para renovar y enriquecer los recursos humanos de la empresa que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

3.1.6.5 Solicitud de empleo

Las solicitudes de empleo deben incluir lo siguiente:

- Datos personales
- Preparación académica
- Antecedentes laborales

- Referencias
- Autenticidad

3.1.7 Selección de personal

Se debe considerar que los candidatos tienen que ser evaluados conforme a los requisitos de los puestos vacantes para mantener un proceso continuo de reclutamiento y selección, equiparando habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

3.1.7.1 Limitaciones de la selección

El jefe de personal debe considerar las limitaciones de la empresa para integrar el personal idóneo en base al presupuesto, políticas y normas.

3.1.7.2 Proceso de selección

Comprende la realización de las actividades siguientes:

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Psicotécnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico

3.1.7.3 Entrevista de empleo

La entrevista debe realizarse en un lapso no mayor a una hora y debe estar planificada para obtener la información necesaria del candidato para evaluarlo.

Elementos de la entrevista

- Llenar la solicitud de ingreso a la empresa previo a la entrevista
- Entregar el currículum vitae 24 horas antes de la entrevista para conocer anticipadamente sus logros o experiencias laborales
- Revisión del currículum vitae / solicitud (procedimiento)
- Elabore una lista de requerimientos y necesidades
- Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículum
- Revise las bases del empleo y la educación-responsabilidades, títulos
- Pautas de comportamiento del entrevistador (Jefe de personal)
- Mostrar presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso
- Saludar con cortesía.
- Asistir puntualmente a la cita
- Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera
- La mirada al entrevistado debe ser directa
- Especifique el límite de tiempo al entrevistado
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación
- Utilice preguntas reflexivas para provocar una respuesta
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si está de acuerdo
- Haga hincapié en necesidades de información relevante
- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad

3.1.7.4 Los test y las pruebas técnicas

Tome en cuenta las características o habilidades así como sus cualidades, para saber si se encuentra apto para realizar cierta actividad. Se realizará las pruebas de oficio donde deberán ejecutar operaciones sencillas que requieren habilidad especializada en el cargo a desempeñar.

3.1.7.5 Investigación laboral

Verificar la información contenida en el currículum referente a la experiencia laboral mediante llamadas telefónicas para confirmar la información.

3.1.7.6 Examen médico

Para un buen desempeño del trabajo, todo trabajador debe ser examinado físicamente, con el fin de obtener información importante respecto una buena salud, defectos físicos, enfermedades profesionales y otras no detectadas a simple vista y que serán necesarias ser examinadas por un médico. Este examen médico se lo realizará al final del proceso de selección y de acuerdo con los resultados puede ser sujeto de contratación, además debe aplicarse al nuevo empleado y a los que ya están dentro de la empresa.

3.1.8 Manual de funciones

Para que exista un orden en los procesos administrativos y operativos, es necesario contar con un manual de funciones, el cual proporcione información sobre las responsabilidades y actividades de cada personal, con ello se evitará la duplicidad de funciones, habrá claridad en las tareas a desempeñar, además servirá para controlar el cumplimiento de las cargos y el desempeño laboral. A continuación algunos ejemplos a considerar e implementar si está dentro de las posibilidades de las empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO DE CARGO: Gerente Propietario.

UBICACIÓN: Gerencia General.

SUPERIOR INMEDIATO: Propietario.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: La secretaria, el ejecutivo de venta, los agentes de ventas, auxiliar de aseo y/o vigilantes, al área de servicio como el restaurante.

FUNCIONES:

- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado.
- Observar que los huéspedes y clientes en la empresa estén bien atendidos.
- Supervisar que todo marche correctamente.
- Vigilar las áreas de limpieza.
- Revisar y firmar los contratos y convenios en los que la empresa deba recibir o prestar algún servicio.
- Analizar los problemas de la empresa, en el aspecto financiero, administrativo, personal, entre otros.
- Supervisar constantemente los desperfectos que sucedan en el establecimiento.
- Vigilar el buen desempeño en el área de recepción, ya que de ahí se obtiene la información del porcentaje de ocupación.
- Hacerse responsable de algún reclamo, sugerencia o incomodidad del cliente.
- Planear las acciones que se realizan en el establecimiento.
- Organizar algunos de los eventos tradicionales o extras que realiza el establecimiento, de bienvenida.
- Coordinar sus eventos laborales
- Dictar las medidas administrativas que fueran necesarias para el mejor manejo de los recursos de la empresa.

- Reclutar, seleccionar y contratar al personal que se requiere.
- Resolver los asuntos legales que se presenten en la empresa, en coordinación con el responsable del área afectada.

TÍTULO DE CARGO: Gerente Administrativo.

UBICACIÓN: Gerencia General.

SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Recepcionista, guardián, conserje, mucama.

FUNCIONES:

- Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa.
- Manejo de la relación con los diferentes proveedores.
- Desarrollar las estrategias de compras.
- Llevar el control administrativo y disciplinario del personal, coordinar toda la actividad de producción.
- Supervisar las actividades de las unidades administrativos-contables, y fiscalizar las rendiciones de cuentas que realicen por pago de sueldos, gastos e inversiones.
- Supervisar las contrataciones, compras y locaciones de bienes y servicios.
- Efectuar el registro y control de los bienes, patrimoniales y adoptar las medidas para su resguardo y conservación.

TÍTULO DE CARGO: Gerente de producción

UBICACIÓN: Restaurante.

SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General y Auxiliar Administrativo.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Meseros, Cocineros y Chef.

FUNCIONES:

- Atender las necesidades del cliente.
- Supervisar que todo se realice como está planeado.
- Llevar un control de las facturas y notas que se emitan en el área.
- Reportar cualquier irregularidad que se presente, a su jefe inmediato.
- Proporcionar información al cliente sobre los servicios que brinda el hotel.
- Verificar que el servicio en general, sea atendido con rapidez y cortesía.
- Vigilar la presentación e higiene personal de los empleados.

TÍTULO DE CARGO: Recepcionista.

UBICACIÓN: Recepción.

SUPERIOR INMEDIATO: Gerente general y auxiliar administrativo.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Mucamas y conserje.

FUNCIONES:

- Recibir a los clientes de una forma agradable.
- Hacer la reservación de los servicios que se le soliciten.
- Entregar y recibir las llaves de las habitaciones.
- Llenar los formatos para el control de los huéspedes.

- Supervisar que los cuartos estén bien limpios, y que no haga falta nada de lo que debe tener cada habitación.
- Controlar y coordinar todas las reservaciones.
- Enviar toda la documentación que requiera el despacho contable externo.
- Recaudar y controlar los ingresos obtenidos por los servicios prestados.
- Atender el teléfono, con cortesía.
- Realizar las llamadas telefónicas necesarias, para brindar un excelente servicio.

TÍTULO DEL CARGO: Mucama.

UBICACIÓN: Limpieza dentro de las Habitaciones.

SUPERIOR INMEDIATO: Ama de llaves.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Intendente.

FUNCIONES:

- Llevar el control de las habitaciones, para realizar la limpieza.
- Acomodar las camas y muebles de las habitaciones.
- Cambiar los insumos en la habitaciones como jabones, toallas, etc.
- Lleva un control de los gastos que se necesitan para los productos de limpieza.
- Mantener en resguardo las llaves de las habitaciones.

TÍTULO DE CARGO: Guardián.

UBICACIÓN: Entrada de la empresa.

SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General, Gerente de Administración, Auxiliar Administrativo.

FUNCIONES:

- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de empleados y clientes.
- Efectuar controles de identidad, en el acceso al inmueble determinado.
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- Otros que el gerente le indique.

TÍTULO DEL CARGO: Conserje.

UBICACIÓN: dentro del Hotel, Baños, Pasillos, Lobby entre otras Áreas que requieran limpieza.

SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General.

FUNCIONES:

- Mantener limpia las instalaciones del hotel.
- Solicitar los insumos necesarios para realizar sus actividades.
- Informar a su superior de los daños encontrados en las instalaciones.

TÍTULO DEL CARGO: Chef.

UBICACIÓN: Cocina/restaurante.

SUPERIOR INMEDIATO: Gerencia General y Recursos Humanos.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ayudantes de Cocina y Meseros

FUNCIONES:

- Dirigir y preparar los alimentos, aperitivos, bebidas y postres.
- Vigilar la utilización eficiente de insumos.
- Solicitar productos para elaboración culinaria.
- Supervisar el buen uso tanto del equipo como del mobiliario de cocina.

TÍTULO DEL CARGO: Cocinero.

UBICACIÓN: Cocina del Restaurant.

SUPERIOR INMEDIATO: Chef.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Meseros.

FUNCIONES:

- Colabora en la distribución de las raciones.
- Colabora en la limpieza de los insumos y utensilios.
- Asiste al chef en todo lo referido a la preparación de los alimentos, bebidas y otros pertinentes a su cargo.

TÍTULO DEL CARGO Mesero.

UBICACIÓN: Cocina.

SUPERIOR INMEDIATO: Gerente de producción.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.

FUNCIONES:

- Atender a los clientes con rapidez y cortesía.
- Proporcionar información a los clientes, sobre los servicios y productos.
- Tomar nota y servir las órdenes y peticiones de la clientela.
- Realizar el cobro correspondiente al consumo de los clientes.
- Reportar a su superior cualquier irregularidad o inconveniente suscitado.
- Mantener una excelente higiene en las mesas.

3.2 Descripción del programa de capacitación

3.2.1 Definición

El programa de capacitación tiene como propósito: Brindar a los propietarios de los hoteles y restaurantes, ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, los conocimientos básicos sobre los procesos técnicos administrativos, así como planeación estratégica y la administración de empresas turísticas y hoteleras, con la finalidad de ser eficaces y eficientes, convirtiéndose en empresas competitivas; alcanzando con ello satisfacer las exigencias y gustos de los clientes.

3.2.2 Justificación

A través de la encuesta y la guía de observación, se identificaron debilidades y amenazas en cuanto a la administración de las empresas, los cuales son resultados

de realizar una administración empírica, por tanto, existe la necesidad de realizar capacitaciones fundamentadas en el proceso administrativo, planeación estratégica y temas específicos en la administración de empresas turísticas y hoteleras.

3.2.3 Resultados esperados

Que los propietarios de los hoteles y restaurantes, ubicados en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, adquieran los conocimientos básicos del proceso administrativo, planeación estratégica y administración de empresas turísticas y hoteleras; con la finalidad de optimizar y mejorar cada una de las operaciones realizadas en la administración de dichas empresas, alcanzado un mejor nivel de competitividad en un mercado tan exigente y cambiante, creando así estrategias oportunas y logrando con ello el alcance de sus metas y objetivos.

3.2.4 Acciones para implementar la propuesta

La participación e iniciativa de las empresas, para participar en los programas del Instituto Técnico de Capacitación INTECAP, sede Cobán Alta Verapaz, a través de una capacitación integral, sobre temas técnicos-administrativos; necesarios para dirigir eficaz y eficientemente una empresa; cursos de hotelería y gastronomía; todo ello ayudará a optimizar la productividad y competitividad de las empresas.

Además se recomienda incorporar una asesoría de forma individual para cada empresa, sobre cómo planificar, organizar, controlar y dirigir, según sean las necesidades específicas, recursos y capacidades con que cuenten, apoyándolos en la creación de objetivos, la misión y visión de cada una de ellas, y las estrategias oportunas para alcanzarlos, creando también los manuales necesarios para el óptimo funcionamiento en los procesos, y mejorar el desempeño laboral del recurso humano, logrando con ello, obtener crecimiento, estabilidad, competitividad, mejorando el servicio y maximizando las ganancias, alcanzando así el éxito deseado.

3.2.5 Temática de la capacitación

- a) Proceso Administrativo
- b) Administración de empresas turísticas y hoteleras
- c) Planeación estratégica

Observación: Hay otros temas recomendados para los propietarios de las empresas, entre ellos, están los siguientes eventos: servicio de mesas, área de cocina, *bartender* y área administrativa y servicio al cliente, pero su costo es muy elevado, en los anexos se presenta la cotización de los mismos.

3.2.6 Recursos

- a. **Humanos:** Instructor y propietarios de los hoteles y restaurantes.
- b. **Materiales:** Instalaciones del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP, equipo audiovisual y material didáctico.
- c. **Tiempo:** Cada evento tendrá una duración de cuarenta horas efectivas, y cada sesión será de cuatro horas, y podrán planearse semanal o quincenalmente.

d. Económico

Evento	Precio Unitario	Precio Total
Proceso administrativo, 10 sesiones de 4 horas cada una. (Incluye material). Por cada empresa.	Q 150.00	Q 1,500.00
Administración de empresas turísticas y hoteleras, 10 sesiones de 4 horas cada una. (Incluye material). Por cada empresa.	Q 150.00	Q 1,500.00
Planeación estratégica, 10 sesiones de 4 horas cada una. (Incluye material). Por cada empresa.	Q 150.00	Q 1,500.00
Total		Q 4,500.00

3.2.7

Cronograma de capacitación

Responsable: Propietarios de las empresas.

No.	Tema	Semana 1	Semana 2	Semana 3
1	El empresario. La administración			
2	Planeación			
3	Organización			
4	Integración de personal			
5	Dirección			
6	Control			
7	Administración de empresas turísticas y hoteleras			
8	Planeación estratégica			

3.2.8 Programa de capacitación

Tema	Contenido	Duración
Planeación	Misión, visión, objetivos Valores, estrategias, programas Presupuestos, políticas Procedimientos	8 horas
Organización	Departamentalización División del trabajo Descripción de puestos Manuales	8 horas
Integración	Reclutamiento y selección Evaluación de desempeño Corrección Retroalimentación	8 horas
Dirección	Integración de recursos Toma de decisiones Supervisión Motivación Comunicación Liderazgo	8 horas
Control	Fijar estándares Medición Evaluación de desempeño	8 horas
Administración de empresas turísticas y hoteleras		40 horas
Planeación estratégica		40 horas

3.3 Mercadeo de productos y servicios

3.3.1 Definición

Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización; y útil además para posicionarse en la mente del cliente.

3.3.2 Justificación

Con base en la encuesta realizada, se detectó que las empresas no tienen conceptos definidos, y se limitan a hacer publicidad únicamente por radio y vallas publicitarias, lo cual limita una atracción de clientes a nivel departamental. Lo ideal sería realizar un mercadeo de los productos a nivel local, nacional e internacional, aprovechando los elementos tecnológicos, como la creación de una página web, redes sociales, donde se ofrezca información general, de precios, reservaciones, incluso fotografías de la empresa.

3.3.4 Resultados esperados

Aumentar las ventas de productos y servicios, brindar un mejor servicio, reteniendo los clientes existentes y atrayendo nueva clientela, alcanzando con ello un crecimiento organizacional.

3.3.5 Acciones para implementar la propuesta

Crear una página web, como sugerencia tomar en cuenta la empresa ideas4software.com que se especializa en este sector. Crear cuentas en redes sociales, las cuales son de forma gratuita. Continuar con la publicidad radial, utilizar volantes publicitarios y tarjetas de presentación.

3.3.6 Recursos

- a. Humanos:** propietarios de los hoteles y restaurantes.
- b. Materiales:** Equipo de cómputo, servicio de Internet, datos de las empresas por escrito para las menciones radiales.
- c. Tiempo:** Variado, según las necesidades de las empresas.

d. Económico

Evento	Precio Unitario	Precio Total
Creación de página web	Q 2,000.00	Q 2,000.00
Creación de redes sociales	Q 0.00	Q 0.00
Volantes publicitarios x millar	Q 300.00	Q 300.00
Tarjetas de presentación x millar	Q 300.00	Q 300.00
Anuncio en radios locales, con 3 menciones diarias. (precio mensual)	Q 500.00	Q 500.00
Total		Q 3,100.00

3.3.7 Cronograma de actividades de mercadeo de los productos

Responsable: Propietario

No.	Tema	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
1	Creación de la página web							
2	Creación de redes sociales							
3	Ordenar en la imprenta la impresión de volantes y tarjetas de presentación							
4	Repartir los volantes y tarjetas de presentación							
5	Contratar el servicio radial y grabación del spot publicitario							
6	Anuncio diarios radiales							

ANEXO No. 2
ENCUESTA DIRIGIDA A ENCARGADOS, PROPIETARIOS O
ADMINISTRADORES DE HOTELES Y RESTAURANTES UBICADOS EN EL
MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHA, ALTA VERAPAZ

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre aspectos administrativos de su empresa, por lo que agradeceré su colaboración. La información será tratada con discreción y exclusivamente para fines académicos.

Datos generales de la empresa

Nombre comercial de la empresa:

Representante legal:

Dirección:

Teléfono/fax:

Municipio:

Descripción de la actividad económica que realiza

Temporada de operación:

Todo el año Parte del año

Horario de atención al público:

Lunes a viernes: de _____ hrs. a _____ hrs. y de _____ hrs. a _____ hrs.

Sábado: de _____ hrs. a _____ hrs. y de _____ hrs. a _____ hrs.

Domingo: de _____ hrs. a _____ hrs. y de _____ hrs. a _____ hrs.

Datos específicos:

Capacidad: Total de habitaciones: _____ Total de plazas cama: _____

Total Habitaciones: Sencilla _____ Doble _____ Triple _____

➤ PLANEACION

1. ¿Cómo planifica en su empresa?

Por objetivos Por procedimientos Por presupuestos

2. ¿Qué tipo de planes utiliza en su empresa?

De corto plazo Mediano plazo Largo plazo

3. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes de su empresa?

Propietario Gerente/Administrador Empleados

4. ¿Están definidos por escrito los planes?

Sí No

5. ¿Cuenta su empresa con misión y visión establecida por escrito?

Sí No

6. ¿Cuenta su empresa con objetivos definidos?

Sí No

7. ¿Con qué aspectos relaciona los objetivos definidos de su empresa?

Volumen de ventas Utilidades/Ganancias

Desempeño del personal Atención al cliente

8. ¿Utilizan presupuestos en su empresa?

Sí No

9. ¿Según el período de aplicación, cómo considera su presupuesto?

De corto plazo Mediano plazo Largo plazo

10. ¿Cómo visualiza a su empresa a cinco años plazo?

En estabilidad Nuevos sucursales Con ampliaciones

➤ ORGANIZACIÓN

11. ¿Cuántas unidades o departamentos tiene en su empresa?

Sin departamentalización Dos Tres o más

12. ¿Qué tipo de departamentalización se utiliza en la empresa?

Por funciones Por tipo de clientes Procesos

Por producto o tipo de productos Ninguno Otros

Especifique:

13. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

De 1 a 3 de 4 a 6 de 7 a 10 más de 10

14. ¿Cuenta con un organigrama y manuales para fortalecer la organización de la empresa? (Especifique qué tipos de manuales)

Sí No

Manual de funciones Manual de procedimientos

Manual del empleado Específicos

15. ¿Están por escrito las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo?

Sí No

16. ¿Quién toma las decisiones en su empresa?

Propietario Gerente/Administrador Supervisores

➤ INTEGRACIÓN

17. ¿Qué procedimiento utiliza para contratar personal?

Por experiencia Por ser conocido suyo Por reclutamiento

18. ¿Están elaborados por escrito los contratos de trabajo?

Sí No

19. ¿Se le proporciona algún tipo de capacitación en servicio al personal de su empresa?

Sí No

20. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal? (si la respuesta es afirmativa, especifique de qué manera lo realiza.

Sí No

Por productividad Por calidad Por su rendimiento

21. ¿Qué sistema de compensación se utiliza en su empresa?

Salario base más bonificación Compensación por productividad

Otro

Especifique:

➤ **DIRECCIÓN**

22. ¿Qué estilo de liderazgo utiliza en su empresa?

Usted indica lo que se debe hacer

Considera la opinión de los empleados para dirigir

Deja hacer a los empleados su trabajo según su criterio

23. ¿Cómo motiva a su personal?

Reconocimientos por el desempeño Capacitaciones

Charlas motivacionales Incentivos económicos

Otro

Especifique: _____

24. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en su empresa?

Oral Escrita Otra

Especifique: _____

25. ¿Cómo considera el ambiente laboral de su empresa?

Excelente Bueno Malo

➤ **CONTROL**

26. ¿Qué tipo de controles se utilizan en su empresa? (puede marcar más de una opción)

Ingresos y salidas de efectivo	<input type="checkbox"/>	Inventarios	<input type="checkbox"/>
Horario de entrada y salida del personal	<input type="checkbox"/>	Cortes de caja	<input type="checkbox"/>
Manejo adecuado de productos	<input type="checkbox"/>	Presupuestos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: _____

27. ¿Cuenta su empresa con un sistema definido de control de inventarios?

Sí No

28. ¿Con qué frecuencia se realizan los inventarios?

Cada mes Cada tres meses Casa seis meses

➤ **MERCADEO, VENTAS Y SERVICIOS**

29. ¿Cuáles son los productos y/o servicios de mayor demanda en su empresa? Marque un máximo de tres opciones.

Bebidas Desayuno Almuerzo
Cena Refacciones Hospedaje

30. ¿Cómo considera el comportamiento de la demanda de sus productos y/o servicios con relación al año anterior?

Aumenta Disminuye Igual

31. ¿Qué criterios utiliza para determinar el precio de los productos y/o servicios que vende/presta?

Margen de ganancia Volumen de ventas Precio de la competencia

32. ¿Cómo considera los precios de venta y/o servicios de la empresa, con relación a los precios de la competencia?

Altos Bajos Similares Los desconoce

33. ¿Conoce quiénes son sus competidores?

Sí No

34. ¿Quiénes son los principales clientes de su empresa?

Turistas nacionales Viajeros Visitantes
Turistas extranjeros Deportistas Otros

Especifique: _____

35. ¿Realizan algún tipo de publicidad para dar a conocer su empresa?

Sí No

36. ¿Qué medios utiliza para la publicidad de su empresa?

Radio Televisión Prensa

Revistas informativas Vallas publicitarias Otros

Especifique: _____

37. ¿Qué acciones realiza para mejorar el servicio al cliente?

Asesoría técnica gratuita Descuentos Servicio a domicilio

Cortesía Parqueo Seguridad

38. ¿Monitorea la satisfacción del cliente? (Si su respuesta es afirmativa explique cómo)

Sí No

Encuestas Buzón de sugerencias Entrevistas periódicas

➤ **TECNOLOGÍA**

39. ¿Qué elementos tecnológicos se utilizan en los procesos de su empresa?

Radiocomunicación Teléfono/Fax Computadoras

Correo electrónico Página Web Caja registradora

40. ¿Se cuenta con algún *software* especializado para realizar las siguientes tareas?
Si su respuesta es afirmativa, indique entre el listado presentado.

Sí No

Control de inventarios Clientes Facturación

Operaciones bancarias Pago de impuestos Otro

Especifique: _____

Lugar y fecha de la entrevista: _____

Gracias por su colaboración

ANEXO No. 3

GUÍA DE OBSERVACIÓN A HOTELES Y RESTAURANTES UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA VERAPAZ

Nombre Comercial de la Empresa: _____

Nombre del Propietario: _____

	La empresa cuenta con	Sí	No
1	Rotulación		
	Misión por escrito y visible		
	Visión por escrito y visible		

Diagnóstico del entorno

	Factores	Calle asfaltada	Calle adoquinada	Calle pavimentada	Calle de terracería
2	Accesibilidad				

Diagnóstico Interno

Producto

	Factores	Excelente	Buena	Regular	Necesita Mejorar
3	Calidad de los platillos				
	Color agradable	<input type="checkbox"/>			
	Sabor agradable	<input type="checkbox"/>			
	Olor agradable	<input type="checkbox"/>			
	Textura agradable	<input type="checkbox"/>			
	Presentación de las habitaciones				

Observaciones _____

Diagnóstico Interno
Servicio al cliente

	Factores	Sí	No
4	Dan la bienvenida al cliente a su llegada		
	Se muestra atento a las necesidades del cliente		
	Atiende al cliente con amabilidad		
	Despide al cliente al final de su estadía		

Observaciones _____

Diagnóstico Interno
Aspecto técnico operativos

	Factores	Sí	No		
5	Cuenta con parqueo propio				
	Para cuantos vehículos es la capacidad del parqueo	De 5 a 10	Más de 10		
	Equipo utilizado para mantener frescos los alimentos	Congelador	Refrigerador	Hielera	Otro
Material del mobiliario	Madera	Metal	Plástico	Otro	

Diagnóstico Interno

Aspecto técnico operativos

	Factores	Sí	No		
6	Cuenta con extintores				
	Cuenta con almacén				
	Cuenta con señalización de no fumar				
	Instalaciones amplias				
	Suficiente iluminación				
	Hay Iluminación artificial	<input type="checkbox"/>			
	Hay Iluminación natural	<input type="checkbox"/>			
	Colores interiores claros	<input type="checkbox"/>			
	Ventilación				
		Excelente	Buena	Regular	Necesita Mejorar
	Higiene				
	Mano de obra				
Criterios de valoración de la mano de obra					
	Producción efectiva		<input type="checkbox"/>		
	Experiencia laboral		<input type="checkbox"/>		
	Educación (en relación a su cargo)		<input type="checkbox"/>		

Observaciones _____

ANEXO No. 4 FOTOGRAFÍAS DE LAS EMPRESAS

Fotografía No. 1
Hotel Central



Fuente: Investigación de campo

Fotografía No. 2
Hotel La Reforma



Fuente: Investigación de campo

Fotografía No. 3
Hotel Real Carchá



Fuente: Investigación de campo

Fotografía No. 4
Hotel y Restaurante Villa Aurora



Fuente: Investigación de campo

Fotografía No. 5
Hotel y Restaurante Segura



Fuente: Investigación de campo

Fotografía No. 6
Hostal Casa D' Antaño



Fuente: Investigación de campo

Fotografía No. 7
Restaurante Lin K'ape



Fuente: Investigación de campo

ANEXO No. 5

COTIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



PROPUESTA DE SERVICIO EVENTOS DE CAPACITACIÓN

Abner Jonatan Icó Hub

Un gusto poder saludarle y desearle éxitos en sus labores diarias.

El motivo de la presente es para manifestarle el interés y disposición por parte de INTECAP en apoyar sus requerimientos de eventos de capacitación.

EVENTOS SERVICIO DE MESAS (CURSOS)

No.	Nombre del Evento:	Duración en horas:	Fecha disponible	DÍA:	Costo del evento	Descuento Contribuyentes INTECAP
1	BASES PARA EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
2	PROCESOS TECNICOS EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
3	PROCESOS TECNICOS EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS II	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
4	PLANIFICACION Y GESTION PARA EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
5	PLANIFICACION Y GESTION PARA EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS II	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
6	SUPERVISION EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00

EVENTOS AREA DE COCINA (CURSOS)

No.	Nombre del Evento:	Duración en horas:	Fecha disponible	DÍA:	Costo del evento	Descuento Contribuyentes INTECAP
1	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
2	CONTROLES POR MEDIO DEL SISTEMA HACCP CON ENFOQUE EN UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	25	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
3	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DE UNA COCINA PROFESIONAL	30	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
4	IMPLEMENTACION PROCEDIMIENTOS DE	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00

Wilber Coy
Promotor Empresarial
Tel: 78733800 Cel: 50305799/54338577
E-Mail: wcoy@intecap.org.gt

	OPERACIÓN ESTANDAR (SSOPs)					
5	BASES CULINARIAS I	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
6	BASES CULINARIAS II	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00

EVENTOS AREA ADMINISTRATIVA Y SERVICIO A CLIENTE (SEMINARIOS)

No.	Nombre del Evento:	Duración en horas:	Fecha disponible	DÍA:	Costo del evento	Descuento Contribuyentes INTECAP
1	LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
2	RELACIONES HUMANAS	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
3	AUTOESTIMA	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
4	CAMBIO DE ACTITUD	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
5	COMUNICACIÓN ASERTIVA	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
6	INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
7	ERGONOMIA EN EL PUESTO DE TRABAJO	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
8	CULTURA DE SERVICIO	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
9	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
10	MANEJO DE CONFLICTOS	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
11	SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
12	LIDERAZGO	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
13	FIDELIZACION DE CLIENTES	5	A convenir	A convenir	Q 750.00	Q 375.00
14	PROGRAMA DE LAS 5 S's	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
15	MANEJO DE WINDOWS Y OFFICE INICIAL	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
15	MANEJO DE WINDOWS Y OFFICE COMPLEMENTARIO	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00

Wilber Coy
 Promotor Empresarial
 Tel: 78733800 Cel: 50305799/54338577
 E-Mail: wcoy@intecap.org.gt

No.	Nombre del Evento:	Duración en horas:	Fecha disponible	DÍA:	Costo del evento	Descuento Contribuyentes INTECAP
1	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
2	ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
3	ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
4	PROCESO ADMINISTRATIVO	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
5	SUPERVISIÓN EFECTIVA	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
6	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
7	EDUCACIÓN FINANCIERA PARA NO FINANCIEROS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
8	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00

EVENTOS BARTENDER (CURSOS)

No.	Nombre del Evento:	Duración en horas:	Fecha disponible	DÍA:	Costo del evento	Descuento Contribuyentes INTECAP
1	PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
2	PUESTA A PUNTO DE BAR	30	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
3	PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE COCTELES	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
4	SELECCIÓN Y SERVICIO DE VINOS	40	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
5	PREPARACIÓN DE BOQUITAS Y SNACKS	30	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00
6	ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	30	A convenir	A convenir	Q 1500.00	Q 750.00

En los precios consignados anteriormente se considera un máximo de 15 participantes si el número es mayor se debe de pagar por participante. Si la empresa solicitante es contribuyente del INTECAP automáticamente se le acredita un 50% de descuento sobre el valor del evento para trabajadores exclusivamente

*Todo evento debe confirmarse con 1 semana hábil de anticipación

** Todo evento de capacitación y/o Asistencia Técnica se debe cancelar como máximo el día del inicio del evento

SERVICIOS DIRECTOS
AL CLIENTE
REGION NORTE

Intecap
Instituto Guatemalteco de Capacitación y Productividad

Wilber Coy
Promotor Empresarial
Tel: 78733800 Cel: 50305799/54338577
E-Mail: wcoy@intecap.org.gt