



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**REINGENIERÍA APLICADA A UN HOTEL DE LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA**

**MARIO ROBERTO ORTEGA ZÚÑIGA
ASESORADO POR: INGA. EVA MARÍA GARCÍA ALVARADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REINGENIERÍA APLICADA A UN HOTEL DE LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA**

POR

MARIO ROBERTO ORTEGA ZÚÑIGA

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,005

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

REINGENIERÍA APLICADA A UN HOTEL DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial el 12 de mayo de 2,005.

Mario Roberto Ortega Zúñiga

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruíz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Carlos René Berges Cario
EXAMINADOR	Ing. Oscar Mauricio Herrera Ramos
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

DEDICATORIA

A:

DIOS	Porque el principio de la sabiduría es el temor a Jehová.
MIS PADRES	Porque hoy ven coronados sus esfuerzos y sacrificios que depositaron en mí.
MI ESPOSA	Por ser la compañera de mis días, quien ha velado junto a mí y me ha dado el amor que necesitaba, ya que juntos hemos logrado este triunfo.
MIS HIJOS	Que mi carrera sea un ejemplo de perseverancia.
MI FAMILIA	Con mucho cariño y amor fraternal.
MIS SUEGROS	Por su apoyo incondicional y sus oraciones.
MIS CUÑADOS	Por estar presentes siempre que los necesito.
INGA. EVA GARCÍA	Por su asesoría en mi trabajo de graduación, su paciencia, amistad y consejos.

AGRADECIMIENTOS

A:

DIOS	Gracias por iluminarme todos los días de mi vida.
MIS PADRES	Desidoro Ortega Zoila Zúñiga de Ortega
MI ESPOSA	Rosalba Lilliam Tello de Ortega
MIS HIJOS	Lillian Estrella y Mario Esteban Ortega Tello
MIS FAMILIARES	Fredy, Maritza Elizabeth y Johanna Mayarí
MIS SUEGROS	Rigoberto Tello de León Roselia Cruz de Tello
MIS CUÑADOS	Flory, Mirna, Rudy y Rosember
MIS SOBRINOS	Con mucho cariño.
JUTIAPA	Cuna del sol

**A MI PAÍS GUATEMALA, A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA, EN ESPECIAL A LA FACULTAD DE INGENIERÍA.**

2.3.	El mercado de servicios hoteleros	46
2.3.1.	Segmento de industria	47
2.3.2.	Organización de un hotel	48
2.3.2.1.	Administración	49
2.3.2.2.	Habitaciones	49
2.3.2.3.	Alimentos y bebidas	50
2.3.2.4.	Servicio de huéspedes	51
2.3.2.5.	Mercadotecnia y ventas	51
2.3.2.6.	Contabilidad	52
2.3.2.7.	Mantenimiento	53
3.	DISEÑO Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA	
3.1.	Sujetos	54
3.1.1.	Estudio práctico	55
3.1.2.	Datos investigados	58
3.2.	Instrumentos	62
3.2.1.	Estructura	62
3.3.	Procedimientos	63
3.4.	Análisis del entorno	64
3.4.1.	Condiciones económicas	64
3.4.1.1.	Planificación	66
3.4.1.2.	Niveles de precio	68
3.4.2.	Condiciones políticas y legales	69
3.4.3.	Condiciones tecnológicas	70
4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA	
4.1.	Planificación estratégica	71
4.1.1.	Análisis de la competencia	75

4.1.1.1.	Disponibilidad de habitaciones	75
4.1.1.2.	Distribución de las habitaciones	76
4.1.1.3.	Horarios de atención	76
4.1.1.4.	Tarifas por concepto de hospedaje	77
4.2.	Organización interna	78
4.2.1.	Planificación de actividades	83
4.2.1.1.	Mobiliario y equipo en las habitaciones	83
4.2.1.2.	Servicios	84
4.3.	Análisis de la demanda	85
4.3.1.	Tipo de clientes	87
4.3.2.	Promedio de clientes por mes	88
5.	SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS E IMPLEMENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO	
5.1.	Definición de la metodología a aplicar	91
5.1.1.	Cambios estructurales	94
5.1.1.1.	Utilización del concepto de edificios inteligentes	94
5.1.2.	Cambios organizacionales	95
5.1.2.1.	Calidad total	96
5.1.3.	Servicio al cliente	97
5.1.3.1.	Plan estratégico	99
5.2.	Elaboración de presupuesto	100
5.2.1.	Metodología	101
5.2.3.	Estructura	102
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	111
	BIBLIOGRAFÍAS	113
	APÉNDICES	115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CUADROS

1.	Disponibilidad de habitaciones	31
2.	Distribución de habitaciones	58
3.	Mobiliario y equipo en habitaciones	59
4.	Servicios prestados	59
5.	Tarifas por concepto de hospedaje	60
6.	Tipo de clientes	61
7.	Promedio de clientes	61
8.	Horarios de atención	77
9.	Encuesta para el huésped de un hotel	93
10.	Códigos para actividades que generan ingresos	103
11.	Códigos para actividades que generan gastos	103

FIGURAS

1.	Índices de ocupación en Guatemala	65
2.	Ingreso de turistas a Guatemala	67
3.	Organigrama actual de un hotel de la cabecera departamental de Jutiapa	81
4.	Organigrama sugerido para un hotel de la cabecera departamental de Jutiapa	82

LISTA DE SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje

ABREVIATURAS

RRHH	Recursos humanos
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
IO	Índice de ocupación
HD	Habitaciones disponibles
HO	Habitaciones ocupadas
Pág.	Página
CONCATUR	Coordinadora Nacional de Comités de Autogestión Turística
Hrs.	Horas

GLOSARIO

Competencia	Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.
Costo	Cantidad que se da o se paga por algo.
Estructura	Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa.
Índice	Expresión numérica del incremento de los precios de bienes y servicios en un período de tiempo con respecto a otro período anterior.
Innovar	Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.
Instrumento	Conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente para que sirva con determinado objeto en el ejercicio de las artes y oficios.
Metodología	Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.
Organigrama	Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

Paradigma	Conjunto cuyos elementos pueden aparecer alternativamente en algún contexto especificado.
Substancial	Que constituye lo esencial y más importante de algo.
Sistemático	Que sigue o se ajusta a un sistema.
Tedioso	Aburrimiento extremo o estado de ánimo del que soporta algo o a alguien que no le interesa.
Transacción	Trato, convenio, negocio.
Utilidad	Provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de algo.

RESUMEN

El desarrollo en la industria hotelera, conlleva a la realización de un análisis minucioso de las formas en las cuales se desarrollan las operaciones actuales, las cuales deben estar conforme los principios fundamentales del hotel e incluso funcionando de maravilla, pero conforme va pasando el tiempo van apareciendo empresas en similitud de condiciones, lo que provoca una reducción en la demanda y por consecuencia en las utilidades.

El departamento de Jutiapa por ser un sector comercial más que turístico, cuenta con características particulares que permiten explotar este segmento de mercado de una forma especial, por lo que para toda persona que esté iniciando con este tipo de negocios, es necesaria la realización de un estudio de generalidades y el marco legal que se encuentra inmerso en este sector productivo.

Se hizo una investigación acerca de algunos factores importantes como lo son: disponibilidad de habitaciones, distribución de habitaciones, horarios de atención, tarifas y el promedio de clientes que se distribuyen en los ocho hoteles en estudio, tratando de formar una empresa modelo por medio de la aplicación del concepto de reingeniería, que es un método eficaz, tanto para el fortalecimiento de las cosas que se vienen haciendo y funcionan, así como para las nuevas situaciones que se pueden presentar si no se vuelve un negocio competitivo.

Es necesaria la aplicación de un presupuesto como herramienta de control, para fortalecer las transacciones que se realizan a diario y poder

anticipar las futuras, ya que actualmente en los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, no se tiene mucho control acerca de la misma situación.

Este estudio ayudará a tener una nueva visión acerca de las actividades de servicio que se pueden desarrollar, con el único objetivo de satisfacer a los clientes en materia de hospedaje, estableciendo parámetros y lineamientos aplicables para mejorar la demanda existente y poder localizar tanto clientes potenciales como clientes no frecuentes.

OBJETIVOS

General

Aplicar un sistema de reingeniería en un hotel de la cabecera departamental de Jutiapa, que sirva de modelo y redunde en el cambio de cultura de trabajo, para poder competir con las empresas similares, no sólo dentro del municipio, sino en el ámbito nacional, atrayendo más clientes con base a un servicio de calidad y satisfacción.

Específicos

1. Elaborar un plan de acción, para mejorar las actividades que se realizan dentro de la empresa en estudio, para evitar errores en la atención a clientes.
2. Proveer de herramientas y técnicas que puedan facilitar el proceso administrativo para desarrollar un criterio profesional relacionado con las actividades propias de un hotel.
3. Conocer fundamentalmente el tipo de clientes que visitan los hoteles del departamento de Jutiapa, y establecer, mediante un estudio de mercado, cuáles son los criterios que toman para poder hospedarse en un hotel.
4. Crear opciones en materia de hospedaje, para satisfacer la demanda existente en la cabecera departamental de Jutiapa.
5. Coadyuvar al desarrollo integral del municipio de Jutiapa, fundando empresas competitivas que mejoren las condiciones de trabajo existentes, mediante una óptima utilización de los recursos disponibles.

6. Desarrollar una óptima distribución de los departamentos de atención al cliente, para reducir esfuerzos innecesarios y aprovechar el espacio físico con que se cuenta.
7. Establecer, por medio de un análisis estadístico, factores que favorecen o limitan dentro del mercado hotelero en Jutiapa, el desarrollo de empresas eficientes y que podrían ser utilizables mediante la aplicación de reingeniería en el futuro.

INTRODUCCIÓN

Debido a las exigencias del mercado y a la misma naturaleza evolutiva del hombre, es necesario adaptarse a las leyes que sin lugar a dudas, buscan un equilibrio para la realización de cualquier actividad administrativa, operativa o productiva, que requiera tecnología de punta o en todo caso, técnicas modernas o novedosas en la realización de las actividades que se desarrollen en un sistema, el cual es necesario para minimizar costos y gastos en una empresa. Todo ello con el objetivo de llevar la modernización a las pequeñas empresas y/o industrias ubicadas en algunos municipios en los cuales muy difícilmente la tecnología y los nuevos métodos administrativos logren un alcance, por lo que en las mismas, se requiere actualizar sus métodos de control, en las diferentes actividades que desarrollen para poder competir de una buena manera con otras empresas en similitud de condiciones o en todo caso, ser los innovadores en dichos métodos.

Con ello se pretende que en las diferentes etapas de cualquier empresa, existan cambios con respecto a las condiciones, ya que con ello llegamos al concepto de la supervivencia a cambio del progreso, lo cual sin duda es parte de un plan estratégico basado en los cambios totales tanto en la empresa, como en la forma de pensar de los mismos empleados.

Aplicar reingeniería en cualquier empresa significa un reto, ya que en la mayoría de los casos, siempre que existan cambios, también resurgen los temores tanto a los despidos, como a no poder hacer las actividades acostumbradas de una manera más eficiente o diferente, por lo que se recomienda, hacer una preparación previa en el personal, para que también

ellos sean partícipes de los cambios, y se logre un mayor compromiso con la empresa donde se aplique y de esa forma obtener cambios substanciales.

Es por ello que la aplicación de reingeniería, requiere de un esfuerzo conjunto de todos los involucrados en el proceso, ya que cualquier empresa en la cual se tienen diferentes departamentos, requiere decisiones importantes para formar un equipo competitivo que vaya en la misma dirección, creando un ambiente de confianza en el equipo de trabajo, para mejorar sistemáticamente la atención a los clientes internos y externos.

1.- ANÁLISIS SOBRE LA APLICACIÓN DE REINGENIERÍA.

En muchas empresas existe la necesidad de hacer cambios proporcionales que ayuden a mejorar los sistemas de trabajos o simplemente ayudar a reducir los costos y a aumentar la utilidad, en otros lugar es un caso de vida o muerte, es decir cambiarlo todo o abandonar el negocio. La unida alternativa en la actualidad es ser más innovador que la competencia, y ser mejor que la misma, se ha convertido en causa de éxito rotundo o fracaso, ya que con la globalización nos encontramos con oportunidades que haciéndolas viables nos pueden llevar a obtener las mejores ganancias si se aprovecha de manera secuencial.

Por lo que en la actualidad la forma de cómo cambiar radica en una sola palabra “Reingeniería”, que consiste en analizar y modificar los procesos básicos de trabajo en los negocios, cuyo concepto parece complicado y tedioso, porque cuando se desean realizar cambios, se tienen que involucrar todos los departamentos e incluso cambiar la filosofía que se ha traído desde muchas generaciones, y que ha funcionado, aunque en la actualidad es necesario superar a la competencia, ya que si no lo hacemos podemos fracasar y quedarnos fuera del mercado por lo que es necesario hacer algo más innovador.

La aplicación de reingeniería es muy fácil, todo lo que se sabe que es funcional, se queda y se mejora, y todo lo que no funciona, simplemente ya no se hace. Ello radica en buscar métodos más viables, menos costosos y que reduzcan los esfuerzos, para hacer más eficiente el trabajo a realizar.

1.1.- Aplicabilidad de la reingeniería

Fácilmente se puede decir que la reingeniería es aplicable para todas las empresas que deseen mejorar las condiciones actuales, pero para simplificar se puede decir que este término es utilizable para cualquier reorganización corporativa o institucional, en las cuales estén o no cambiando la forma de realizar sus actividades productivas. Por lo que la expectativa para desarrollar un sistema de Reingeniería afecta tanto a las empresas que tienen fines lucrativos como a los que no, ya que en su totalidad esta dirigida a todos los niveles de la administración,

Aunque se puede decir que las grandes compañías que han venido funcionando a lo largo del tiempo y que tienen sistemas antiguos de realizar sus actividades, son las más propensas a desarrollar propuestas de reingeniería, también involucra a empresas de cualquier tamaño utilizando los mismos métodos.

El alcance de la reingeniería también se puede extender a todas las industrias, desde la agricultura, comercio, instituciones del estado, empresas de servicios, hasta en la fabricación de productos de alta tecnología, que requieran simplificar los procesos o crear formas de reducir costos, mediante la eliminación de actividades innecesarias.

1.1.1.- Beneficios en la aplicación de Reingeniería

Los beneficios en la aplicación de reingeniería son muchos, conociendo de antemano que el objetivo principal es cambiar los sistemas antiguos de realizar las actividades con un innovador sistema que sea competitivo y que a la

vez reduzca costos, aumentando de manera progresiva las utilidades, por lo que podemos resumir sus beneficios en los siguientes:

- Entendimiento del comportamiento de las actividades productivas de la empresa.
- Replanteamiento de sistemas de trabajo
- Eliminación de formas impresas innecesarias
- Agrupación de tareas para reducir esfuerzos innecesarios
- Ubicación de las responsabilidades
- Reducción de tiempos en los procesos desarrollados
- Aumento de utilidades

1.1.2.- Proceso de negocios

El proceso de negocio constituye el objetivo primario de los esfuerzos de reingeniería encaminados a utilizar un nuevo enfoque. No solo es de establecer nuevos sistemas de trabajo sino es más bien, iniciar analizando el funcionamiento de los procesos y el comportamiento de los mismos en otras empresas, que realizan cambios sustanciales, ya que es más fácil entender el funcionamiento que ejercería en la propia empresa si se estudia como ha mejorado las empresas que lo han aplicado tomando en consideración los cambios organizacionales que afecta.

Dicho análisis debe ser muy cuidadoso ya que algunos cambios no funcionan igual de una empresa a otra, ya que aunque hay algunas empresas en similitud de condiciones, es posible que algunos cambios no se adapten, más bien, debe servir como guía para establecer nuevas metas y como un nuevo principio a la hora de hacer el análisis propio y la verificación de todas las actividades que ameriten sustituirlas.

1.2.3.- Posicionamiento

Posicionamiento no es más que la reubicación de la empresa para encaminar los esfuerzos por satisfacer requerimientos, fijar metas, realizar cambios de infraestructura, todo ello para adecuarla a nuevas formas para desarrollar el trabajo. Pero para ello es necesario saber cual va a hacer el papel preponderante de la empresa en el mercado, determinando de manera secuencial, todos los pasos que se requerirán para la aplicación de reingeniería.

Conceptualmente se define el posicionamiento como un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de plantación estratégico para la reingeniería a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz. El posicionamiento da un margen a la empresa para determinar cual es su ubicación dentro del mercado, y se definen las metas que se quieren alcanzar para ubicarse en un mejor lugar o mejorar lo que se esta haciendo para obtener la confianza de sus clientes en caso de una empresa de servicios.

Es necesario crear un enfoque sistemático y uniforme que lleve a la realización las actividades de manera eficiente, rediseñando para ello las formas actuales de hacer el trabajo, tanto por los empleados como enfocándose a que el cliente obtenga lo que buscan siempre que necesite algo.

1.2.- Conceptos Básicos

En el conocimiento sobre la aplicación de la reingeniería, es necesario definir su concepto para que mediante el mismo podamos determinar las ventajas administrativas y operacionales que ofrece, determinando los puntos vulnerables en los que se puede incurrir en su aplicación.

1.2.1.- Reingeniería

La reingeniería se puede definir como un enfoque para plantear y controlar el cambio en una determinada empresa donde se practique. Con esta definición se puede determinar que cuando se habla de enfoque significa una nueva visión para hacer las cosas determinando, nuevos procesos y mejorando los ya existentes para realizar cambios substanciales en la empresa en los cuales halla control absoluto de las actividades a desarrollar.

Este concepto abarca las áreas mas susceptibles de cualquier proyecto como lo son el análisis, diseño, selección e implementación, ya que provoca cambios substanciales en los lugares que se aplica, al punto de cambiar la filosofía de cómo hacer las cosas.

Las nuevas tendencias aplicadas en las empresas, requieren constantemente, mejorar los procesos existentes para poder competir con las empresas que ofrecen servicios similares, es decir que cuando se habla de un nuevo enfoque, significa una nueva visión para hacer las cosas, determinando nuevos procesos y mejorando los ya existentes para realizar cambios substanciales en la empresa en los cuales halla control absoluto de las actividades a desarrollar.

1.2.1.1.-Concepto

Reingeniería, es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos, para lograr resultados excepcionales en las medidas valor: costos, calidad y servicio.

Es necesario revisar la misión y luego revisar y rediseñar los procesos.

Estos cambios espectaculares que se hacen para mejorar los costos, la calidad y el servicio están orientados al cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como se dijo antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o la prestación de servicios.

1.2.2.- Condiciones para su aplicación

Para saber mejor cuando se debe aplicar la reingeniería es necesario determinar las condiciones que deben existir dentro de la empresa, para no errar en el camino y que al final se pueda obtener los resultados deseados; estas condiciones son las siguientes.

1.2.1.2.1.- Metodología sistemática

Es decir se debe realizar un análisis de la empresa, mediante la utilización de diagramas detallados, que determinen las actividades que se realizan para realizar el proceso de negocios de la empresa en estudio, esto nos servirá para el análisis y para la readecuación de las mismas de una mejor forma.

1.2.1.2.2.- Administración coordinada del cambio

Las operaciones que se diseñen deben de ser tan flexibles que puedan modificarse en el camino, ya que si fueren rígidas, pueden ocasionarnos problemas en las demás operaciones que se involucran en el proceso de negocios, es decir se deben incluir factores como marketing, plantación corporativa, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología, etc., debido a que todas las actividades dependen una de otra.

1.2.1.2.3.- Bases para continuar el cambio

Cuando se habla de realizar cambios, se piensa en un megaproyecto donde se tome como base toda la empresa, por lo cual existen muchos temores para su control, por lo que lo mas conveniente es subdividir el proyecto a

realizar en varias partes, es decir ir realizando el cambio, mediante proyectos pequeños y controlables que no nos ocasionen riesgos innecesarios y gastos a ultima hora que no estaban programados.

1.2.1.2.4.- Análisis del impacto

Se refiere prácticamente a la habilidad que se debe tener para poder determinar con anterioridad cuales van a ser los efectos que causen los cambios que se hagan en un departamento u operación, en las demás unidades que complementan el proceso de negocios, por lo que como se dijo anteriormente es necesario diagramar las actividades para conocer cada una de las relaciones mencionadas.

1.2.1.2.5.- Modelos y simulación

En este punto se pueden decir que es necesario ser previsor para no cometer errores, es por eso que existe la necesidad de crear modelos de los cambios a sugerir para ver como van a funcionar y determinar si existe algún inconveniente para su aplicación. Se sugiere que si el cambio que se va a aplicar es demasiado grande utilice modelos computarizados para ver como funcionara en la realidad.

Para cambios pequeños, se pueden manejar mediante diagramas de flujo, donde se plasmen las actividades a desarrollar, si no es posible de esta manera se puede simular en la realidad, involucrando de una vez al personal y anotando todo lo que suceda en la simulación.

1.2.1.2.6.- Uso de diseños

Diseñar un proceso de negocios es demasiado caro, por lo que es necesario irlos reforzando siempre y no guardarlos, como medida de control se debe de apoyar con el uso de diseños para reforzar las operaciones que se realicen, ya que ayudaran a mejorar las decisiones que se deban de tomar en el futuro con una base sustentable, que es lo que nos proporcionan los diseños.

1.2.1.2.7.- Asociación de parámetros

Los parámetros son una forma de medir alguna situación, es decir, que con la aplicación de reingeniería se debe tener acceso rápido de información requerida, por que se deben diseñar ciertos parámetros como la definición de las funciones a realizar y todos los detalles involucrados en el proceso del cambio, para poder combinar todos estos aspectos y poder utilizarlos de manera adecuada y cuando se necesiten. La ayuda de diagramas, organigramas y diseños, es necesaria en este punto, ya que por medio de ellos se puede tener dicha información.

1.2.2.- Paradigmas

Los paradigmas son estructuras mentales que se han definido para realizar una actividad, es decir que se han implementado en su tiempo y funcionaron y muchas veces estas actividades, no se pueden realizar de otra manera ya que se tiene la idea que no tendrán el mismo efecto.

Por ejemplo, con anterioridad se creyó que la estructura piramidal era la mejor opción para establecer niveles de autoridad, pero conforme paso el tiempo se pudo determinar que es necesario retomar los mandos medios, para

que las decisiones tomadas desde arriba, surjan efecto, es por ello que algunos gerentes se cuestionan de la siguiente manera:

¿Por qué la estructura piramidal no sirve más?, y la respuesta es la misma, la estructura piramidal impuso un paradigma, una forma de hacer las cosas, que era apropiado para ese momento, donde no había influencia de las “3 C” Cliente, Competencia y Cambio, es decir, a las empresas les interesa con mayor acierto un estudio de campo, para verificar los niveles de aceptación de los productos o servicios que se ofrece.

Lamentablemente, a pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio.

A continuación se presenta la mayor parte de los paradigmas comunes que llevan a las empresas a fracasar en reingeniería:

a.-Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo:

Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una empresa, son familiares; la organización se siente cómoda con ellos. La infraestructura en que se sustentan ya está instalada. Parece mucho más fácil y sensato tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas.

b.- No concentrarse en los procesos

Innovar es también el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma.

La falla esta en no adoptar una perspectiva orientada a los procesos en el negocio.

c.-No olvidarse de todo lo que no sea ingeniería de procesos

Un esfuerzo de reingeniería, genera cambio de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir todo lo que se relaciona con procesos.

Hasta los gerentes que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requiere. Precisamente lo que significa rediseñar es rehacer la compañía.

d.- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados

La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. La administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.

Se tiene que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los altos administradores tienen que dar charlas a cerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.

e.- Conformarse con resultados de poca importancia

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, ésta a la larga es más bien un perjuicio. Lo más nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la compañía una entidad poco valerosa.

f.- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo

No puede sorprendernos que algunas compañías abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de problemas. Pero también hay compañías que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre. En ambos casos la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

g.- Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería

Un esfuerzo de reingeniería está condenado de ante mano al fracaso cuando, antes de empezar, la administración define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería. Este empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar.

La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda. Insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es ingeniería.

h.- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería

Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de ingeniería antes de que comience. Las compañías cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas exclusivamente en los resultados trimestrales encontrarán difícil extender su visión a los más amplios horizontes de la reingeniería. Los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.

i.- Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba

Hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito.

La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales. Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le pongan resistencia y lo ahoguen. Solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

j.- Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería

El liderazgo de la alta administración es un indispensable requisito previo del éxito pero no cualquier alto administrador sirve para el caso. El líder tiene que ser alguien que entienda la reingeniería y este plenamente comprometida con ella debe además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales. La antigüedad y la

autoridad no son suficientes; igualmente críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada.

k.- Escatimar los recursos destinados a la reingeniería

Una compañía no puede alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y los componentes más importantes son el tiempo y la atención de los mejores de la empresa. La reingeniería no se les puede confiar a los semicompetentes.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no les concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a no hacer caso de ella o a oponerle resistencia, esperando que no ha de pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.

l.- Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa

Si las compañías no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella. Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia harán que el proyecto se pare. El personal solo se reconcilia con la aplicación de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.

m.- Disipar la energía en un gran número de proyecto

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez. Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos

simultáneamente. El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo que es necesario si los administradores están pensando en una cosa y otra.

n.- Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le falta pocos años para jubilarse

Hacer cambios radicales en los procesos de una compañía traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura de ésta y para sus sistemas administrativos, y una persona que está a punto de retirarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.

En las organizaciones jerárquicas, sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.

ñ.- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora

Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía un grupo impotente. Para evitar esa posibilidad la administración tiene que confiarles la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo. Además si se ha emprendido otro programa de mejora, entonces hay que tener mucho cuidado de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme para ver cual de los dos es superior.

o.- Concentrarse exclusivamente en diseño

La reingeniería no solo es rediseñar. También hay que convertir los nuevos diseños en realidad. La diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en la calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas. Para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.

p.- Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado

No se puede hacer una tortilla sin romper los huevos. Sería grato decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana, pero sería una mentira. La reingeniería no reporta ventaja a todos. Algunos empleados perderán sus empleos y otros no quedarán contentos con sus nuevos oficios. Tratar de complacer a todos es una empresa imposible, que sólo aplazará la ejecución de la reingeniería para el futuro.

q.- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia

Los empleados siempre opondrán resistencia, es una reacción inevitable cuando se emprende un cambio de grandes proporciones. El primer paso para hacerle frente y esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo. La verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es la falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería encontrara.

r.- Prolongar demasiado el esfuerzo

La reingeniería produce tensiones en toda la compañía y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos. Un tiempo justo de 12 meses deben ser suficientes para pasar de la proacción a la entrega de un

proceso rediseñado. Si se tarda más, la gente se impacienta, se confunde y se distrae. Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.

Por todo lo enunciado anteriormente hay más motivos de fracaso porque la gente tiene una gran habilidad para encontrar nuevas maneras de abandonar un proyecto, pero en todos los motivos vistos, hemos encontrado un factor común y es el papel que desempeña la alta administración. Si la reingeniería fracasa sea cualquiera la causa inmediata, los altos administradores no entendieron bien la reingeniería ó padecen la falta de liderazgo.

Algunos paradigmas fuera de contexto:

1. El control debe ser de arriba – abajo.
2. Mientras más alejado esté el departamento de RRHH de la Administración, mejor.
3. Operarios y Administradores son 2 cosas totalmente distintas. En realidad, son parte de la misma organización.
4. El éxito y el fracaso de una organización están determinados por el mercado. La verdad es que en gran parte están determinados por la propia Misión, por la propia Estructura.

La resistencia al cambio está dada por los antiguos paradigmas que se han hecho internos en el grupo de trabajo. Las únicas formas de cambiar esos paradigmas es capacitando y aplicando reingeniería.

Para cambiar estos paradigmas es necesario plantearse la siguiente revisión fundamental de la estructura y encontrar las respuestas que más se adapten a la necesidad de la empresa:

¿Sirve lo que estoy haciendo?

¿Para qué está la empresa?

¿Sé hacer lo que tengo que hacer?

Revisar los elementos (físicos, humanos, financieros, legales y administrativos):

¿Están estos elementos?

¿En qué estado se encuentran?

¿Son adecuados a la situación?

A partir de esto se busca definir cual es la verdadera misión, visión y cuales son sus políticas, estrategias y metas

El rediseño radical se refiere a justamente estos aspectos, que se ven reflejados a través de los procesos. La misión es lo más importante que hay que definir.

¿Cómo quiero que sean los elementos en los próximos años?

¿Cuál es mi visión para los próximos años?

¿Dónde quiero estar en los próximos años?

1.2.2.1.- Tecnología

Las nuevas tecnologías y los nuevos procesos no deben ser adoptados tan solo porque son mas avanzadas, sino porque apoyan verdaderamente a la organización en su propósito de alcanzar niveles más altos de satisfacción del cliente.

La tecnología es uno de los factores que tiene mayor influencia, refiriéndose esta a la suma total de conocimientos de los que se dispone y sobre la manera de hacer las cosas. Su impacto es visible tanto en nuevos productos como en servicios.

Sus beneficios redundan en mejorar la productividad, reducción de esfuerzos, altos índices de calidad y control.

1.2.2.2.- Competencia

Se puede definir como competencia a aquellas empresas que se dedican a la prestación de bienes y servicios iguales a similares a la empresa que se encuentra en estudio. Esto indica que para tener éxito, se deben satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia, es decir llevar una mejor estrategia que pueda poner en la mente de los consumidores el producto ofrecido por la empresa antes que los de la competencia.

No a todas las empresas les funcionan los mismos sistemas mercadológicos para poder estar al frente que la competencia, algunas empresas que son líderes en el mercado podrían utilizar algunas estrategias que no funcionarían en una empresa con menores dimensiones, va depender de la persona que tenga a cargo el negocio para definir cual va a ser su estrategia, ya que el mas mínimo error lo podría llevar al fracaso.

1.2.2.2.1.- Globalización

Con la entrada a un nuevo siglo las empresas hoteleras como otras, también son afectadas por la globalización, es decir, cada día se ven en la necesidad de mejorar los estándares que se han venido manejando e involucrarse en el comercio internacional, para ya no solo compararse con las empresas a nivel nacional, sino también internacional.

Con ello se pretenderá atraer cada día a un número mayor de clientes, no solo nacionales sino también atraer a un creciente mercado de turistas, que

esperan obtener los mismos beneficios tanto en bienes y servicios o incluso superar a los establecidos en sus países.

Ejemplo de lo anterior se puede mencionar muchos productos que se han visto en la necesidad de buscar nuevos mercados en el extranjero debido a que la invasión de estos productos en el mercado local, lo cual reduce la cantidad de ventas, no dejando otra opción mas que la utilización de la misma estrategia, mejorando la calidad de los productos para poder competir con ellos en otros países.

1.2.2.3.- Mercado

El concepto de mercado nos lleva a conocer mejor cualquier empresa que necesitemos analizar, ya que un mercado es un conjunto de compradores ya sea reales o potenciales del producto o servicio que se preste. En las sociedades modernas no se puede definir el mercado como un lugar físico, ya que con los avances tecnológicos, es posible realizar cualquier transacción sin salir de la casa, es decir se pueden realizar compras por teléfono o por Internet y el ofertante lo hará llegar vía correo o por transporte terrestres (vehículos, motos, bicicletas), lo que hoy en día se conoce como servicio a domicilio.

A los mercados se pueden organizarse de acuerdo a un producto, servicio o cualquier cosa que tenga valor, de allí provienen denominaciones como el mercado de valores, de servicios hoteleros, etc.

1.2.2.4.- Gobierno

El gobierno representa un papel importante en las decisiones que se tomen en cualquier empresa, debido a que es necesario el conocimiento de las

leyes que rigen el sistema político de un país, para realizar algún cambio, es decir, se debe averiguar todo en cuanto a restricciones legales, impuestos, reglamentos, etc., para medir si realmente el cambio también representa meterse en problemas legales.

También es necesario el estudio del gobierno para conocer lo que dentro de los planes de gobierno involucra directamente al sector hotelero.

1.2.2.5.- Resistencia al cambio

Se puede describir como la actitud de un grupo de personas íntimamente relacionados en la actividad comercial o laboral, que desarrollan procesos secuenciales de una manera ortodoxa, la cual no ha sufrido alteraciones y cuando se trata de reformarlas, dichas personas suelen desistir, debido a que no creen que las nuevas técnicas, procedimientos o manuales son funcionales.

Generalmente, esta practica sucede en las empresas cuyo personal tiene bastante tiempo de laborar bajo el mismo criterio todo el tiempo y el la cual no se han dado cambios substanciales que permitan la automatización de los procesos, para poder cumplir con las ordenes de pedido de los clientes de una manera rápida, superando sus expectativas tanto de tiempo de entrega como de calidad.

Se cree que la resistencia al cambio se da por la falta de comunicación, tanto en la práctica de reingeniería, así como cuando se trae nueva maquinaria, para acelerar los procesos, es por eso que la gerencia debe de darle la importancia que merece a este punto e involucrar a todo el grupo en el cambio.

1.2.2.5.1.- Cómo afrontar la resistencia al cambio

El papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico. Para la realización de la reingeniería la gerencia debe:

1. Persuadir al personal para aceptar el cambio
2. Educar desde el principio del proceso
3. Dar mensajes claros
4. Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

El aspecto vital y crucial de la reingeniería y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta logre darse, es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten o cuando menos no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.

En general, los participantes de la reingeniería son:

1. Líder. Que autorice y motive el cambio.
2. Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.
3. Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso.
4. Comité de dirección. Formado por gerentes, desarrolla las estrategias para la reingeniería y el seguimiento.
5. Zar de reingeniería. Individuo responsable de las técnicas y herramientas de reingeniería dentro de la compañía.

El líder, es un gerente que autoriza y motiva el esfuerzo general de la reingeniería. El dueño del proceso es un administrador con la responsabilidad de un proceso y el esfuerzo de reingeniería sobre este. El equipo de reingeniería es un grupo de individuos dedicados a la reingeniería de un proceso específico, estos examinan, diagnostican el proceso existente y examinan su rediseño e implementación.

El comité de dirección es una entidad conformada por gerentes que crea las políticas para desarrollar la estrategia general de la organización acerca de la reingeniería y el monitoreo de su proceso. El zar de reingeniería debe lograr la sinergia de los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

Los pasos a seguir para el desarrollo de la reingeniería son:

1. El líder debe tener en cuenta los procesos y no la organización.
2. El equipo de dirección debe identificar los procesos a rediseñar y realizar un organigrama de procesos.
3. Luego el equipo decide a cuáles se les debe aplicar una reingeniería y en qué orden de prioridad debe realizarse.
4. Designar un dueño del proceso para que guíe al equipo de reingeniería a comprender el proceso.
5. Se debe colocarse en la posición del consumidor del producto del proceso

Antes de que se inicie la reingeniería el líder nunca debe olvidar que son los procesos y no la organización el objeto de la reingeniería. Debe recordar

que las compañías no hacen reingeniería a sus departamentos, se la hacen al trabajo de las personas en esos departamentos.

2.-Análisis del entorno y principios fundamentales acerca de los hoteles

Para los efectos del estudio se definirá como entorno al conjunto de elementos que rodean a las organizaciones y/o instituciones, que constituyen fuerzas externas e internas a la organización que tienen el potencial para afectar su rendimiento, o en su defecto la definiremos como una técnica de planificación que ayuda a los gerentes a evaluar las organización para poder interpretar el cambio.

Cuando se realiza el estudio del entorno en una empresa, existe la necesidad de evaluar dos aspectos:

- a. Entorno interno
- b. Entorno externo

a) Entorno Externo

Entre los aspectos a evaluar dentro del análisis del entorno externo están los siguientes.

- Capital
- Fuerza de trabajo
- Nivele de Precio
- Política Fiscal y tributaria
- Aspectos sociales
- Ambiente político
- Condiciones legales
- Tecnología

➤ Aspectos ecológicos

Capital: Todas las empresas de bienes y servicios, necesitan capital, ya sea para adquirir el equipo de trabajo o materia prima, así como para el pago de sueldos, por lo que este factor necesita un estudio preliminar al iniciar cualquier tipo de cambios estructurales o funcionales en la empresa, incluyendo las tasas de interés si se trata de un capital prestado.

Fuerza de trabajo: Se puede decir que de la fuerza de trabajo que componga una empresa dependerá la disponibilidad, calidad y el éxito, aunque en la actualidad se hace uso de la automatización para la reducción de costos.

Niveles de precio: El valor de la materia prima que se adquiere para operar, es afectado por los niveles de precio. La inflación no es solo un factor que perturba a la empresa, sino también ejerce influencias sumamente inquietantes en toda organización, a causa de sus efectos en los costos para la producción de bienes y servicios.

Política fiscal y tributaria: Son determinadas por el gobierno, por lo que su análisis debe de ir enfocado en el control gubernamental de la disposición de crédito por medio de la misma.

Aspectos Sociales: Se componen de las actitudes, deseos, expectativas, grado de inteligencia y educación, creencias, costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad.

Aspectos Políticos: Las acciones que tomen los gobiernos influyen en el flujo de la demanda y las convicciones sociales. Con respecto a la actividad comercial influye en la promoción y restricción de la actividad empresarial, y la

concesión de ventajas tributarias en ciertas situaciones, e incluso protegiendo a ciertas empresas por medio de aranceles especiales.

Condiciones Legales: La función que tiene el gobierno de restringir y regular la actividad empresarial, da como resultado la existencia de leyes, reglamentos y mandatos judiciales, que permiten a cualquier empresa, establecerse y protegerse en cualquier situación que así lo requiera, estas se encargan de proteger tanto a la empresas, como a los trabajadores, consumidores y hasta las comunidades donde están ubicadas las empresas.

Tecnología: Su utilización es de mucha utilidad, ya que puede contribuir al aumento de la productividad, eficiencia, y mayor disposición de tiempo libre, para el diseño y la producción de bienes y servicios.

Aspectos Ecológicos: La ecología es entendida, como la relación de los seres vivos con su ambiente, por lo que en lo referente a la relación entre las empresas y el ambiente, algunos países estudian la posibilidad de imponer registros para garantizar que en las políticas de las compañías se consideren intereses públicos como la prevención de la contaminación y el cumplimiento de las leyes y reglamentos establecidos con tal propósito.

2.1 Análisis de lugar

Jutiapa, en una localidad guatemalteca situada en el extremo sur oriental del país, rodeada por las tierras altas volcánicas, y capital del departamento de Jutiapa. Dista 65 kilómetros de la costa del Pacífico, y se encuentra próxima a la frontera con El Salvador. Las bases de su economía responden a una especialización en el cultivo de la caña de azúcar, del tabaco y del café en lo que se refiere a la producción agraria, a la que acompaña un cierto número de

industrias lácteas de transformación. Las labores industriales se centran en la transformación del cuero para calzados, y subsidiariamente, pequeños talleres de sombreros de paja. Sus actividades comerciales son importantes por la proximidad del país vecino, El Salvador, y porque es atravesada por la Carretera Panamericana.

2.1.2. Ubicación

El relieve viene definido por la llanura costera en el sector meridional y por la tierras volcánicas en el interior, en las que resaltan los relieves volcánicos del Chingó, Moyuta y Suchitán, junto a las lagunas de Atescatempa y de Güija.

Los dos principales ríos son el Paz, frontera natural con El Salvador, y el de los Esclavos, límite administrativo con el departamento vecino de Santa Rosa. La agricultura, con cereales, cacao, caña y café, y la ganadería, con ganado vacuno y caballar, son dos de sus principales actividades económicas. La Carretera Panamericana lo atraviesa, destacando en esta ruta la localidad fronteriza de Asunción Mita. Su capital es Jutiapa. Superficie, 3.219 km²;

2.1.2.- Lugares Turísticos

Jutiapa es uno de los departamentos del sur oriente de la Republica de Guatemala, y como la mayoría de los departamentos tiene grandes atractivos, ya por su gente, por su paisaje, sus atardeceres, su clima, sus sitios de atracción turística, sus volcanes, sus ríos, en fin son muchos los valores que se le atribuyen a esta tierra, que comúnmente es llamada la “Cuna del Sol”, pues precisamente esta en la justa dirección donde nacen los primeros rayos del sol. Para quienes viajan hacia esta calida tierra en busca de productos agrícolas, de ganado, actividades comerciales o simplemente por placer, pueden hacerlo por

carretera asfaltada, no importa de donde provengan, pues de la ciudad capital hacia Jutiapa, únicamente los separa 120 kilómetros de distancia.

A lo largo de su trayecto el viajero podrá encontrar un sinnúmero de fincas ganaderas, que es una de las principales actividades agrícolas a las que se dedica la mayoría de la población. No obstante, los ingresos de muchas otras personas dependen de la venta de otros productos agrícolas, como la cebolla, el tomate, el chile jalapeño, chile pimiento, maíz, maicillo, frijol, arroz, tabaco, cacao, así como caña de azúcar.

Otro de los atractivos que tiene ese departamento es que se caracteriza por tener en su territorio la mayor cantidad de volcanes de la republica. El Amayo, El Chingo, Culma, Las Víboras, Ixtepeue, Suchitan, Moyuta. Posee un clima templado a calido. Anteriormente se le conoció como san Cristóbal, Jutiapa, y en el año de 1878, fue declarada como ciudad por acuerdo gubernativo del 15 de septiembre de ese mismo año

Jutiapa la conforman diecisiete municipios, los cuales tienen sus propias características en cuanto a producción, artesanías, conformación geográfica, etc. Su población es en su mayoría ladina y solamente posee una población indígena que no pasa de un 5%.

Entre los lugares turísticos que mas destacan, están los siguientes:

- **La Barra el Jiote:** Este es un centro vacacional que se ubica en el municipio de Pasaco, el cual es muy frecuentado, ya que posee una vista panorámica de mucha belleza, desde donde se divisa el océano pacifico y a donde se puede llegar mediante un recorrido en lancha de aproximadamente cuarenta y cinco minutos, pasando entre muchos

manglares en donde se puede observar una gran variedad de aves multicolor.

- **Laguna de Atescatempa:** Este es otro paseo que tiene sus atractivos, pues justo a la orilla, se yergue el volcán Las Víboras y esta a la orilla de la carretera que conde de Asunción Mita, hacia El Salvador.
- **Laguna de Ipala en Agua Blanca:** Un paseo que es muy atractivo para visitarlo es el municipio de Agua Blanca, ya que allí se localiza el Volcán y la Laguna de Ipala, que se formó en su cráter. Esta laguna es compartida con Chiquimula ya que la misma divide ambos territorios. Aquí se encuentra el Volcán Ixtepeque y una bonita laguneta denominada Obrajuelo, que constituyen dos puntos turísticos de mucha atracción por su belleza natural.
- **Lago de Güija:** Se encuentra en el municipio de Asunción Mita, y divide parte de Guatemala y a El Salvador, correspondiéndole a este las dos terceras partes de dicho lago. El acceso al mismo es cuestión de unos cuarenta minutos, desde la Villa de Asunción Mita, ya que solamente son veinticinco kilómetros asfaltados para llegar al lugar.
- **Balneario El Mongoy:** Es un balneario natural que se encuentra en Asunción Mita, a solamente diez kilómetros de esta Villa, en donde podrá encontrar varios ríos, vegetación.
- **Laguna de Retana:** Se encuentra ubicada en el municipio de El Progreso. A cerca de este lugar se tejen diversas historias y leyendas, una de las cuales dice que dicho lugar se seco para que pudiera ser

utilizada únicamente para cultivos diversos y contribuyera al desarrollo económico de los lugareños.

- **Río Ostúa:** Este río se encuentra ubicado en el municipio de Santa Catarina Mita, es utilizado como un lugar para pescar.

- **Playas de Moyuta:** Jutiapa posee varias playas que se ubican en el municipio de Moyuta, cuyo clima es fresco. En este lugar, sus habitantes han vivido de la siembra del café, que es de muy buena calidad y es reconocido mundialmente. Las playas se encuentran ubicadas en la Costa del Pacífico y se puede llegar en vehículo al lugar llamado la Barrona, El Jiote y otras.

2.1.3.- Hoteles existentes

Son 8 los hoteles que están registrados ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, como tales, los cuales se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 1
Disponibilidad de Habitaciones

Hotel	Numero de habitaciones disponibles	Porcentaje de Participación en el mercado
Del Sol	32	18%
Ordóñez	30	17%
Campo Real	28	16%
Mansión la Villa	26	15%
Glorimar	20	11%
Los Arcos	18	10%
San José	13	7%
Interamericano	11	6%
Total	178	100%

Fuente: Datos investigados

Del cuadro anterior, se puede deducir que casi todos los hoteles se encuentran con un porcentaje de participación entre el 10 y el 15 por ciento, habiendo una competencia muy honesta y hasta se puede deducir que dependerá mucho de la calidad de los servicios que presten para mantener los clientes habituales o incrementar los mismos, si así lo requieren.

2.1.3.1.- Aplicación de FODA

Según investigación realizada en los hoteles del lugar, se describirán por medio de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas), que es un sistema de análisis deductivo, a través del cual se pueden aprovechar tanto factores internos como externos, para encontrar soluciones factibles, y por medio del cual se pueden tomar decisiones que beneficien a la empresa que lo aplica.

2.1.3.1.1.- Fortalezas

- Las funciones de los puestos de trabajo están claramente definidas dentro del personal de los hoteles.
- La cantidad del personal según versión de los propietarios, esta acorde a las necesidades de trabajo.
- Los horarios de atención son por turnos, atendiendo las 24 horas del día.
- Se pueden realizar reservaciones anticipadas, respetando las mismas hasta el día de la misma.
- Hay servicio de parqueo las 24 horas del día, el cual es gratuito.

- Existe mucha conciencia de servicio, la cual se transmite a todos los empleados.
- Las tarifas son accesibles, tomando en consideración los precios que se pagan en otros lugares con los mismos servicios.
- El capital es propio, lo cual se puede traducir en mejoras constantes en la infraestructura de los hoteles.
- Si es requerido, existen muchas fuentes de financiamiento externas, debido a que la mayoría de los hoteles, cuentan con una buena cartera crediticia.
- El Instituto Nacional de Tecnología, Capacitación y Productividad, INTECAP, proporciona planes de capacitación a solicitud de las empresas, tanto en administración de hoteles, así como en la capacitación de cocineros, servicio y relaciones humanas.
- Algunos de los hoteles cuentan con prestaciones adicionales a las de ley, como lo son bono de transporte, tiempos de comida y bono de salud.
- El abastecimiento de suministros, es directo con las empresas productoras, no utilizando intermediarios, lo que redundaría en costos bajos para el servicio.
- En la mayoría de los casos, los clientes son frecuentes, es decir, casi siempre visitan en la misma fecha de cada mes, debido a que generalmente son viajeros de empresas que venden sus productos en el mercado Jutiapaneco.
- Hay mucha preocupación por parte de los propietarios por mantener las habitaciones con las más altas normas de higiene, comodidad y seguridad.

2.1.3.1.2.- Oportunidades

- Las tasas de interés son moderadas, por lo tanto se puede recurrir a planes de financiamiento para invertir en infraestructura o bien adquirir tecnología que le sirva para mejorar los sistemas de control.
- El INGUAT actualmente cuenta con muchos programas para atraer turistas, los cuales se pueden aprovechar o pedir que se reacomoden para la promoción del sector, el cual como ya se describió anteriormente tiene muchas fuentes de turismo, las cuales mediante un programa bien estructurado, pueden llegar a un mercado mas grande.
- Con el tratado de libre comercio entre Guatemala y la región Centroamericana, se ha logrado una integración económica y una reducción de los procesos migratorios para poder circular libremente por Centroamérica, lo cual beneficia al sector hotelero.

2.1.2.1.3.- Debilidades

- El personal con que cuentan los hoteles en la cabecera departamental de Jutiapa, no cuenta con una preparación previa concerniente al ramo hotelero, por lo que las instrucciones las reciben en el momento de la contratación.
- Los sistemas de seguridad son limitados, por lo que no se ha implementado el servicio de custodia de valores para los clientes.
- No existen personas específicas para el transporte de equipaje, en la mayoría de los hoteles en mención.

- Al personal no se le ha preparado para llevar la labor mercadológica con los clientes habituales, para atraer nuevos clientes.
- No existen estudios de mercados relativos al servicio hotelero en el departamento de Jutiapa, por lo cual no se tiene una visión clara de las mejoras que se pueden realizar, ni del nivel de precios en relación a otras empresas similares.
- No existe publicidad permanente, para dar a conocer los servicios de hotel, generalmente esperan que los clientes lleguen al hotel y no ir a buscarlos.
- No existen presupuestos predefinidos al inicio de las actividades, por lo cual solo se toma a consideración la experiencia de los propietarios.
- Generalmente se contratan contadores externos para poder llevar los asuntos contables de los hoteles, por lo que la información a cerca de los mismos llega retrazada.
- Al personal no se le capacita constantemente, por lo cual no se puede tener una visión clara del servicio que se preste.
- No existe un sistema de encuesta para retroalimentar los niveles de satisfacción que presta el hotel.
- En muchos de los hoteles estudiados no se cuenta con aire acondicionado, lo que ocasiona deficiencia en el servicio ya que por el calor de la región (de 25 a 30 grados centígrados), es necesario este servicio.

- Algunos de los clientes se quejan porque no hay servicio de lavandería, por lo que sería importante evaluar la posibilidad de poder brindarlo para mejoras del servicio.
- Los clientes habituales, son agentes viajeros, por lo que su visita es frecuente en cierta semana del mes, por lo que el demás tiempo generalmente pasan muchas habitaciones vacías.

2.1.2.1.4.- Amenazas

- El ingreso cada día más numeroso de cadenas de hoteles internacionales y el surgimiento de hoteles de paso (auto hoteles, moteles) con precios muy por debajo de los ofertados.
- Reducción de personal por las empresas que envían agentes viajeros a la ciudad de Jutiapa, ya que como es sabido son los clientes habituales de los hoteles.
- Que los proveedores, se vean afectados por el aumento a la canasta básica y no puedan mantener los niveles de precio manejados, para no trasladarlos al cliente y se aumenten las tarifas.
- Que el aumento al petróleo y sus derivados siga en aumento, reduciendo la cantidad de turistas nacionales debido a que van a preferir no viajar lejos, por los gastos ocasionados.
- Que aumente la carga tributaria, por medio de paquetes fiscales que afecten directa o indirectamente al sector hotelero.

- Que la falta de promociones durante la época de menor afluencia, ocasiones perdidas por la falta de clientes.

2.2.- Generalidades a cerca de los hoteles

Conocer el segmento de mercado que representa el sector hotelero en la cabecera departamental de Jutiapa, es factible, mediante un estudio de mercado, pero para efectos prácticos, se hará un resumen de los elementos necesarios que son necesarios para la constitución del mismo.

2.2.1.- Historia

La historia de los hoteles se remonta cerca de unos 12,000 años en el pasado, pero la adopción de la idea inicio hasta que se contó con un medio normalizado para intercambiar, como es la moneda, la cual hizo su aparición en el siglo VI antes de cristo, ya que con ello se crearon viajeros que constantemente recorrían grandes distancias para comercializar sus productos, viéndose en la necesidad de solicitar alojamiento.

Con la revolución industrial ocurrida en Inglaterra se fueron afinando ciertos detalles para definir el concepto de hotel, como lo son hasta en la actualidad, limpieza, servicio y atención, por lo que hasta la fecha los hoteles ingleses gozan de excelente reputación, ya que representan un modelo a seguir.

Los primeros hoteles se fueron ubicando cerca de los puertos, ya que era el lugar donde la mayor cantidad de viajeros se concentraba y tomando esa base se fueron expandiendo hasta las zonas metropolitanas.

2.2.2.- Estructuración

No existe un modelo específico para estructurar un hotel, la mayoría se forma de acuerdo a los numerosos factores entre los cuales se pueden mencionar:

- Ubicación
- Tipo de servicio ofrecido
- Diseño del hotel
- Preparación del personal
- Tipo de propiedad
- Capital de trabajo

De acuerdo a lo anterior cada uno de los propietarios maneja su propio concepto y lo desarrolla, creando los servicios para los cuales tiene capacidad o para los que las personas que van a ser uso de los mismos tienen capacidad.

2.2.3.- Marco Legal

Los hoteles al igual que diferentes sectores del comercio, están regidos por leyes y disposiciones, que se han generado para regular la actividad económica que desarrollan, y para la protección de este creciente mercado en Guatemala.

En relación a lo anterior el 29 de diciembre de 1983, fue decretado el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83, Reglamento para establecimientos de Hospedaje de conformidad con lo estipulado en los incisos ñ y o del artículo 4to. Del Decreto No. 1701 del congreso de la República, fue creado también el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) quien es el ente obligado a clasificar las empresas turísticas y autorizar de acuerdo a la clasificación existente los establecimientos de hospedaje y verificar por categorías las tarifas que se van a cobrar.

Además se trato también de regular los desacuerdos que se puedan originar entre los establecimientos de hospedaje y los usuarios, evitando que se de una mal interpretación de la relación que deba existir y así mismo que cada uno conozca los derechos de los cuales gozan a la hora de realizar una transacción.

2.2.3.1 Requisitos para su constitución

Según se hace constar en los artículos 9 y 10 del acuerdo 1144-83 los requisitos para su constitución son los siguientes:

- a) Presentar una solicitud de registro y clasificación al INGUAT en un formulario que contenga la siguiente información:
 - Nombre del establecimiento, dirección, lugar para recibir notificaciones y número de teléfono
 - Nombre del propietario o propietarios y sus datos de identificación si son personas individuales o si se trata de personas jurídicas los datos que la identifiquen en los registros respectivos;
 - Nombre del gerente, administrador, representante legal o persona que actuará como gestor principal del establecimiento;

- Detalle de las habitaciones, mobiliario e instalaciones con que cuenta, servicios que proporcione y cualquiera otro dato que sirva para determinar su categoría;
- Personal a emplear;
- Tarifas, grupo y categorías que pretende que se le asigne.

Con el referido formulario se debe acompañar en lo procedente, la siguiente documentación:

- Constancia de Registro de la Propiedad;
- Cédulas de vecindad;
- Constancia del Registro Mercantil;
- Patente de Comercio;
- Registro de la Dirección General de Rentas Internas;
- Inscripción de la Dirección General de Servicios de Salud.

Para el registro y clasificación además de los requisitos anteriores, se deben de presentar:

- Plano de planta general e instalaciones, a escala no menor de 1:500, con indicación del destino y superficie de cada una de ellas;
- Plano de fachadas, a escala no menor de 1:200, que podrá ser sustituido por fotografía de primer plano, debiendo reflejarse la altura de piso a techo de cada nivel, cuando no se acompañe plano de sección;
- Planos de planta de distribución interior a niveles , a escala no menor de 1:100, en los que se indicará el destino y la superficie de cada dependencia, así como la situación de puertas, ventanas, escaleras, closet, etc.;

- Planos de diferentes tipos de habitaciones incluyendo los cuartos de baño, a escala no menor de 1:50, en los que figurarán las instalaciones básicas, especiales y mobiliario,
- Planos que especifiquen las calidades y variedades en los terminados constructivos;
- Relación de habitaciones, con indicación del número que las identifique, superficie, capacidad y servicio de que están dotadas.

2.2.3.2.- Clasificación

La clasificación aceptada para los establecimientos de hospedaje según el Acuerdo Gubernativo 1144-83, es la siguiente:

GRUPO	CATEGORIA
a) Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 estrellas
b) Moteles	3, 2, 1 estrellas
c) Pensiones	A, B, C
d) Hospedajes	A, B, C

a) Hoteles: Para que un establecimiento pueda ser clasificado como un hotel, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo a su categoría. Se clasifican en 5, 4, 3, 2, 1 estrellas y se deben de cumplir con los requisitos establecidos desde el artículo 21 al 41 del acuerdo gubernativo 1144-83, para que se puedan clasificar en sus diferentes categorías, de acuerdo al cumplimiento de los requerimientos establecidos.

b) Moteles: Un motel es aquel establecimiento ubicado preferentemente en las proximidades de las carreteras, cuya estructura física esta formada por apartamentos o habitaciones que contarán como mínimo con dormitorio y cuarto de baño privado, cada unidad con estacionamiento para automóvil. Esta destinado para personas que viajan por carretera en vehiculo y en los mismos encuentran alojamiento, alimentación, otros servicios conexos y debe contar con estacionamiento contiguo a las habitaciones.

c) Pensiones: Son aquellos establecimientos que ofrecen el servicio de alojamiento y alimentación, este ultimo a elección del usuario, su clasificación en alguna categoría, va depender de las condiciones de las instalaciones físicas con que cuentan. Las habitaciones pueden contar con servicio de baño privado o general, que deberá ser uno por cada cinco habitaciones o fracción, el cual deberá constar de regadera, lavamanos y dos inodoros.

d) Hospedajes: Son aquellos establecimientos que solo ofrecen alojamiento a los huéspedes. Deberán reunir las condiciones mínimas generales y particulares de las pensiones en sus respectivas categorías a excepción de los servicios de comedor, lavandería y planchado.

2.2.3.3.- Disposiciones generales mínimas aplicables

Las disposiciones que según el Reglamento para establecimientos de Hospedaje exige a los hoteles, están contempladas del artículo 71 al 103, siendo estas, las siguientes:

- La superficie de los vestíbulos estará en relación con la capacidad receptiva de los establecimientos.

- Podrán instalarse tiendas o locales comerciales en los vestíbulos o pasillos.
- Los comedores tendrán ventilación directa al exterior o en su defecto, contarán con dispositivos para la renovación del aire y dispondrán de los servicios auxiliares necesarios.
- En los establecimientos de 5, 4 y 3 estrellas, los salones para grandes banquetes, convenciones, etc. Contarán en las inmediaciones con servicios sanitarios y al menos un teléfono.
- Los servicios sanitarios generales, tendrán ventilación directa o forzada con continua renovación de aire.
- Cuando existan instalaciones de aire acondicionado o ventilación, deberá realizarse de acuerdo con los sistemas y técnicas que ofrezcan garantía suficiente de buen funcionamiento.
- Todo el personal de servicio vestirá uniforme adecuado al cometido que preste, acorde a la categoría del establecimiento, se distinguirá por su correcta presentación debiendo atender a los huéspedes y usuarios con amabilidad y cortesía.
- Obligación de mantener a disposición de los huéspedes un botiquín de primeros auxilios y listados de profesionales en las ramas medicas y odontológica, para atención de emergencia que deben ser actualizadas anualmente.
- Todas las habitaciones deben estar identificadas con el respectivo número y en la parte posterior de la puerta de entrada o en otro lugar visible deben colocarse la tarifa autorizada por el INGUAT.
- Los dormitorios que no tengan climatización artificial, dispondrán de ventilación directa al exterior mediante ventanas, las que no podrán ser menores de 1.20 metros cuadrados, excluyendo el marco.
- Los dormitorios de los establecimientos estarán equipados con los siguientes muebles, enseres e instalaciones:

1. Una cama individual si la habitación es sencilla y una cama para dos personas o dos camas, individuales si la habitación es doble. Las dimensiones mínimas de las camas individuales serán de 0.90 metros por 1.85 metros y las dobles de 1.35 metros por 1.85 metros;
2. Una o dos mesas de noches;
3. Un sillón, butaca o silla por huéspedes y una mesita o escritorio;
4. Un portamaletas;
5. Un closet o armario con estantes o perchero con ganchos en número suficiente;
6. Una o dos lámpara de cabecera; y
7. Un juego de toallas para cada huésped.

➤ Los sanitarios deben contar con:

1. Lámparas y espejos encima del lavamanos;
2. Soporta para objetos de tocador cercano al lavamanos;
3. Tomacorrientes con indicación del voltaje;
4. Alfombras de baño; y
5. Jabón para su utilización por los huéspedes.

➤ La instalación de maquinaria, conducciones, útiles de cocina, hornos, aire acondicionado, refrigeración, calentadores de agua, elevadores, etc., deben reunir las condiciones técnicas de seguridad exigidas en las disposiciones vigentes sobre la materia.

➤ Existirá un sistema de protección contra incendios adecuado a la estructura y capacidad del establecimiento.

➤ Se cuidara de que las dependencias e instalaciones se encuentren en perfectas condiciones de limpieza e higiene.

- El mobiliario y enseres se mantendrán en las debidas condiciones de presentación, funcionamiento y limpieza, debiendo repararse de inmediato cuando se produzcan desperfectos o averías.
- Los establecimientos de hospedaje si desearan modificar sus tarifas aprobadas deben hacer la solicitud respectiva, a más tardar el 31 de octubre de cada año, exponiendo las justificaciones que tienen para ello, a efecto de que si el INGUAT lo considera procedente acceda a lo solicitado o determine las tarifas convenientes.
- Los establecimientos de hospedaje, están obligados a recibir a los huéspedes sin distinción de raza, color, religión, ideas políticas o condición económica.
- Se prohíbe a los establecimientos, exigir al huésped que sujete su permanencia a tiempos de alimentación, salvo planes específicos aprobados por el INGUAT.
- El huésped tiene derecho a exigir que se le proporcione la habitación en estado de funcionamiento y limpieza que le permitan su ocupación inmediata.
- El equipaje y efectos del huésped, responden preferentemente al establecimiento por el importe del hospedaje, pudiendo estos ser retenidos mientras que el huésped no pague lo que adeuda.
- Los establecimientos de hospedaje pueden pedir hasta antes de las 19:00 horas al huésped que ocupa una habitación doble a trasladarse a una habitación sencilla, siempre que sea de la misma categoría, si no acepta la permuta, el huésped esta obligado a cancelar el valor total de la habitación que ocupe.
- Los establecimientos pueden exigir para formalizar una reserva de habitación, que los huéspedes anticipen en concepto de arras una parte del precio total.

- Todos los establecimientos de hospedaje, deben tener un Reglamento de funcionamiento interno aprobado por INGUAT, y acorde a los requisitos que este determine.
- Los establecimientos de hospedaje que se encuentren en zonas clasificadas por la ley como centros o zonas de interés turístico nacional y cuya arquitectura esté en armonía con el entorno, deben ser decorados adecuadamente sin que ello menoscabe su clasificación y carácter.
- Todos los establecimientos de hospedaje están obligados a mantener contiguo a la recepción y en lugar visible un libro autorizado por el INGUAT, para quejas y reclamos de sus huéspedes y usuarios. La existencia de dicho libro se anunciara en forma destacada.

2.3.- El mercado de servicios hoteleros

Como ya se ha indicado en otras oportunidades un hotel se puede definir como un producto, es decir, en el están involucrados bienes tangibles que podrían constituirse como el mobiliario, el edificio y el entorno los cuales son fáciles de medir, de acuerdo a estándares previamente definirlos, así como también los bienes intangibles como cortesía, servicio conveniencia, seguridad y eficiencia lo que realmente conforma el producto que un hotel vende.

A las personas que en su oportunidad se han hospedado o esperan hospedarse en un hotel constituyen el mercado hotelero. Estas personas se pueden clasificar en dos categorías: comercial, turismo y descanso. El mercado comercial esta compuesto por personas que viajan como parte de su trabajo como por ejemplo, visitantes médicos, agentes viajeros, quienes llegan a un determinado lugar a entablar una relación de negocios, o para ofrecer sus productos. Por otra parte el mercado de turismo y descanso lo conforman personas que viajan por descanso, diversión, por entretenimiento o por deporte.

Para cada una de las actividades mencionadas, los hoteles se especializan, es decir, acomodan sus instalaciones para atraer los clientes que en determinada circunstancia, conforman un buen grupo de clientes potenciales.

2.3.1- Segmento de industria

Un segmento es una porción de una industria que se determina por un tener un conjunto de características comunes. Los segmentos de la industria hotelera se caracterizan por precio, lujo y servicio de la siguiente manera:

- Económicos con servicio limitados
- De mediana categoría
- Suites
- De primera clase
- De lujo

Económicos con servicio limitado: Proporciona un servicio básico e higiénico. Las tarifas de las habitaciones son aproximadamente de un 45% menor en relación a los hoteles de primera clase. Las instalaciones están construidas en terrenos poco costosos empleando métodos de contracción prefabricada. Los costos de operación se mantienen bajos, porque no cuentan con servicios de alimentos y bebidas, empleando poco personal.

De mediana categoría: Proporcionan lujo y comodidad superior al promedio, una decoración diseñada profesionalmente y servicio de alimentación y bebidas en sus instalaciones. Las habitaciones más costosas tienen vista a un paisaje escénico o una ubicación conveniente.

Suites: Proporcionan áreas separadas para dormir y cuartos de estar en todas sus habitaciones, usualmente con cocineta y bar abastecido. Algunas de ellas están diseñadas para estancias prolongadas y pueden ofrecer tarifas reducidas para alquiler en un fin de semana, por mes o por temporada. Las tarifas regulares son comparables con la de los hoteles de mediana categoría.

De primera clase: Son lujosos o prácticamente lujosos, con personal muy capacitado y excepcionales instalaciones para alimentos y bebidas. Los hoteles de primera clase también se denominan, hoteles de clase ejecutiva o de clase superior y suelen tener suites de lujo, dos o mas comedores y un bar.

De lujo: También llamados “de luxe”, ofrecen las normas mas elevadas de excelencia en cuanto a lujo y confort, eficiencia, alimentos y bebidas. Un hotel de lujo puede tener dos o mas comedores, lo cual incluye cuando menos un restaurante estilo gourmet con un cocinero con capacitación clásica. Las propiedades más lujosas se denominan de gran lux.

2.3.2.- Organización de un hotel

La organización de un hotel depende de muchos factores, como lo son la ubicación, el tipo de servicio ofrecido, la disposición estructural del hotel, los antecedentes, tipo de propiedad y la preparación del personal. 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 numero de huéspedes esta limitado por el numero total de habitaciones.

La forma en la cual estén divididos los hoteles en sus diferentes departamentos, no significa que desempeñen funciones diferentes, ya que son

los mismos deberes que se requieren para el funcionamiento de un hotel en conjunto.

Para efectos de estudio, se tomara como organización típica, la de un hotel de mediana categoría. El personal se clasifica en ocho divisiones básicas, que son:

- Administración
- Habitaciones
- Servicio a los huéspedes
- Mercadotecnia y ventas
- Contabilidad
- Seguridad
- Mantenimiento

2.3.2.1.- Administración

Esta encabezada por un director ejecutivo, el cual en algunos hoteles suele recibir el nombre de gerente general. El personal ejecutivo esta integrado por un director asistente y varios especialistas de oficinas. El director ejecutivo constituye la mayor autoridad en el hotel y es responsable de supervisar a los distintos gerentes.

2.3.2.2.- Habitaciones

Se divide en tres áreas principales de la siguiente manera:

- La recepción
- Ama de llaves

➤ Servicio de personal uniformado

La recepción sin negarle la importancia a los demás departamentos es el centro principal, el punto de contacto entre los huéspedes y el hotel. Este departamento es el centro de información durante la permanencia de los huéspedes en el hotel y el último punto de contacto a la salida. Si un huésped comienza su permanencia en forma agradable, debido a los buenos servicios y la cortesía del recepcionista, habrá muchas probabilidades de que se sienta favorablemente dispuesto hacia los demás servicios del hotel; no obstante, en caso de que la recepción cometa errores, se retrase o se muestre indiferente, los efectos se dejarán sentir en todo el hotel. Sus principales funciones son:

- Procesar las reservaciones y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel;
- Registrar a los huéspedes y asignarles habitaciones;
- Manejar todos los mensajes, correspondencia y los telegramas para los huéspedes;
- Proporcionar arreglos financieros y de crédito;
- Brindar información sobre el hotel, la comunidad y cualquier atracción o evento interesante.

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.

El servicio de personal uniformado, consta de un capitán de botones, que supervisa a un equipo de asistentes. Su principal función consiste en recibir a

los huéspedes, transportar su equipaje y proporcionar información sobre las instalaciones, servicios y funcionamiento de las habitaciones.

2.3.2.3.- Alimentos y bebidas

La división de alimentos y bebidas, está dedicada a operar el comedor y el bar de un hotel. El personal de servicio a cuartos y de banquetes, también forman parte de este departamento.

La autoridad con mayor jerarquía dentro del personal que prepara los alimentos, es el chef ejecutivo. Las operaciones del servicio de alimentos esta bajo la administración del gerente del comedor o del jefe de meseros, y el servicio de bebidas esta 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.

2.3.2.4.- Servicio a los huéspedes

Son todos los servicios adicionales que se les pueden prestar a los clientes para hacer mas grata su estadía, estos pueden ir desde un salón de belleza, tiendas de regalos y servicios de lavandería. Algunos hoteles operan sus propias tiendas de regalos y salones de belleza, en tanto que otros alquilan espacios a proveedores independientes.

Otros servicios que se pueden incluir por ejemplo pueden ser los de un gerente de servicios a los clientes para reservar servicios ajenos al hotel, como por ejemplo, boletos para el teatro, excursiones con guía o alquiler de automóviles.

2.3.2.4.- Mercadotecnia y ventas

Es el departamento que supervisa la publicidad, promoción y ventas de grupo, y estas se dividen en cuatro áreas principales:

- Ventas generales
- Ventas de grupo y convenciones
- Ventas de banquetes
- 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, seminario 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.

2.3.2.6.- Contabilidad

El departamento de contabilidad se divide en dos áreas principales:

- Caja general
- Cuentas por pagar

La sección de caja general, lleva a cabo toda la contabilidad relacionada con ingresos procedentes de los clientes. El cajero maneja transacciones en

efectivo, lo cual incluye el cobro de cheques, pagos de los huéspedes y facturación.

La sección de cuentas por pagar lleva la contabilidad relacionada con el dinero que deben al hotel proveedores y empleados. Los cheques de la nómina y egresos de caja o desembolsos de efectivo por pago de gastos fijos (luz, agua, teléfono, etc.), se realizan en este departamento.

2.3.2.7.- Mantenimiento

Este departamento trabaja casi completamente detrás de la escena, pero desempeña funciones sumamente responsables. El ingeniero en jefe, dirige las actividades de su departamento y supervisa a un personal de técnicos especializados. Los títulos exactos de los empleados de este departamento y el grado de especialización del trabajo de cualquiera, dependerán del tamaño del hotel y de si el departamento esta o no, sindicalizado.

El trabajo de este departamento se divide en seis campos principales: electricidad, plomería, calefacción, ventilación y aire acondicionado, refrigeración y reparaciones, y mantenimiento general del edificio. El equipo del hotel se ocupa primordialmente de las funciones de mantenimiento en todos los campos mencionados; pero las grandes instalaciones, los cambios o las nuevas construcciones, los manejan contratistas competentes del exterior. La utilización de contratistas autorizados para trabajos principales, va depender de la especialización del trabajo que se requiera o de la cantidad de mano de obra de que se disponga.

3.- Diseño y Metodología Estadística

Para fines prácticos, la investigación básicamente se hará basada en la presentación e interpretación de resultados aleatorios que se dan en un estudio cuya naturaleza descriptiva pretende demostrar el grado de asociación que existe entre los elementos de estudio e indicadores, por lo que se pretende indicar con datos de tipo cualitativos, la comparación que existe entre el sujeto de análisis y la competencia.

Vale la pena decir que una gráfica, es más representativa que una larga descripción que se pueda hacer sobre algunos datos que se tomaron para efectos de análisis, por lo que cada uno de los datos, se analizará por medio de una gráfica, para luego proceder a la aplicación de reingeniería.

3.1.- Sujetos

Los sujetos investigados son los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, los cuales tienen como objeto de estudio, la determinación de los procedimientos actuales que se realizan para desarrollar sus actividades, así como también la organización del personal que tienen los gerentes o propietarios, con lo que se pretende conocer si se están realizando de buena manera o no.

Jutiapa, es un municipio cuya cabecera departamental esta ubicada a orillas de la carretera Panamericana, por lo que para la ubicación de los hoteles existentes se tomaron como base sus dos calle principales, la cuales son

conocidas como 6 de septiembre y 15 de septiembre y los demás se ubicaron sobre la carretera Panamericana, lo que incide en la demanda que se tenga.

Los hoteles que se encuentran inscritos ante la Superintendencia de Administración Tributaria y que cumplen con los requisitos exigidos por el INGUAT, son los siguientes:

- Hotel del Sol
- Hotel Campo Real
- Hotel Glorimar
- Hotel Interamericano
- Hotel Mansión La Villa
- Hotel Los Arcos
- Hotel Ordóñez
- Hotel San José

3.1.1.- Estudio Práctico

En esta sección se revisaran los sistemas actuales utilizados en todos los hoteles que son objeto de estudio para luego establecer un hotel modelo, el cual servirá como punto de partida, para conocer los detalles internos de los sistemas tanto administrativos como laborales actuales, que son utilizados en su mayoría en los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa. Con ello se pretende dar una visión para poder realizar mejoras, en cuanto se conozcan las variantes establecidas.

a) Establecimiento de Objetivos

Los objetivos no están bien establecidos, por lo que se han enfocado en hacer un negocio competitivo, para la obtención de utilidades y mantenerse en el mercado acorde a las condiciones del sector donde se encuentran ubicados.

b) Planeación estratégica

Existe planeación de las actividades que se van a realizar a corto plazo, debido a que se llevan record de ocupación, pero eso no permite obtener resultados mayores, ya que regularmente se esperan una cantidad similar a la ocupada en el año anterior, dejando una visión corta de otras actividades que se podrían realizar para mejorar sus ingresos, es decir, planificación a largo plazo.

c) Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es un proceso unificado, en el cual, quien decide la forma en la cual se van a desarrollar las actividades es el propietario, el cual centraliza el mando y retrasa el desarrollo de las mismas, ya que algunas veces es necesario esperar para que verifique lo que está sucediendo.

d) Misión y Visión

La misión, es la facultad que se tiene para desempeñar una función, es decir, el planteamiento de lo que se piensa dar y a la vez obtener en la prestación de un servicio o en la venta de un producto, por lo tanto la visión es lo que se espera ser u obtener en el futuro al prestar el servicio o vender un

producto. Estos términos parecen sencillos pero, en la realidad, establecen una forma de pensar, la cual se va a transmitir tanto a los empleados como a los clientes, por lo tanto deben de ser bien estructurados, para que abarquen casi en su totalidad, los objetivos y las metas que se tienen planteadas. En el caso de los sujetos de análisis, se puede decir que las personas que tienen a cargo los hoteles, conocen de los términos, pero aun no se instituyen, ya que no conocen cual es su verdadero alcance, y como puede transmitirse a sus empleados.

e) Recursos humanos

Con respecto a este factor, es muy importante resaltar que no existe un programa de reclutamiento, ni se tienen definidos los perfiles que se buscan para la ubicación de las personas en las diferentes áreas de los hoteles, por lo que se basan en la mera experiencia del gerente o propietario, o por las recomendaciones que traigan cada uno de los interesados a ocupar una plaza. Los valores que se toman en consideración son. Honradez, honestidad, responsabilidad. Para los cargos administrativos si se pretende obtener personas que sean graduadas del nivel diversificado, ya que son las personas que están constantemente en contacto con el público, por lo que se tienen que tener personas que tengan buenas relaciones humanas. Para el cargo de gerente se busca una persona que tenga estudios universitarios preferentemente en administración de empresas, lo que garantiza que tenga don de mando sobre el demás personal, y que conozca sobre el manejo y administración del hotel.

f) Infraestructura

Casi en su mayoría los edificios son construidos de block, con instalaciones amplias y algunos tienen una disposición de parqueo similar a la

cantidad de habitaciones disponibles, además la ubicación geográfica dentro del municipio, permite que algunos hoteles que se encuentran ubicados en la entrada de la ciudad, sean los primeros en llenar su cupo. Además en algunos casos, es muy fácil hacer remodelaciones, las cuales se realizan en base a las necesidades de los clientes, tanto de habitaciones o de parqueo.

3.1.2.- Datos investigados

A continuación se darán a conocer algunos datos relevantes que permitirán, un mejor análisis, ya que en su mayoría miden las capacidades de cada uno de los hoteles en comparación a la competencia.

Cuadro No. 2
Distribución de habitaciones

Hotel	Habitaciones	Sencillas	Dobles	Triples	Cuádruples
Campo Real	29	10	10	9	
Del Sol	32	12	20		
Glorimar	19	11	5	2	1
Interamericano	11	6	5		
Los Arcos	18	7	10	1	
Mansión La Villa	26	6	16	4	
Ordóñez	30	15	10	5	
San José	13	9	4		
Total	178	76	80	20	1

Fuente: Datos investigados

Cuadro No. 3
Mobiliario y equipo en las habitaciones

Opciones	Hoteles
Aire acondicionado	1
Ventilador	8
Televisión	8
Teléfono	2
Closet	3
Otros	3

Fuente: Datos investigados

Cuadro No. 4
Servicios prestados

Servicio	Hoteles
Banquetes a domicilio	1
Bar	2
Cerradura de seguridad	2
Contacto con agencias de viajes	0
Contacto con otros hoteles	1
Internet	0
Parqueo	6
Personal de seguridad	5
Restaurante	6
Salón de juegos	0
Salón para convenciones	5
Seguridad en el parqueo	5
Servicio de banquetes	3
Transporte	1

Fuente: Datos investigados

Cuadro No. 5
Tarifas por concepto de hospedaje

En Quetzales	Sencilla	Doble	Triple	Cliente frecuente	Grupo de negocios
De 50.00 a 100.00	6			3	1
De 101.00 a 150.00	1	5			
De 151.00 a 200.00	1	1			
De 201.00 a 250.00		1	2		
De 251.00 a 300.00		1			

Fuente: Datos investigados

Cuadro No. 6
Tipo de clientes

Hotel	Turistas	Agentes viajeros	Empleados del Estado	Grupos familiares
Campo Real		X		
Del Sol		X		
Glorimar		X		
Interamericano		X		
Los Arcos		X	X	X
Mansión La Villa		X	X	
Ordóñez		X		
San José		X	X	X

Fuente: Datos investigados

Cuadro No. 7
Promedio de clientes por mes

Hotel	Total	Porcentaje
Campo Real	275	12.25%
Del Sol	530	23.60%
Glorimar	95	4.24%
Interamericano	60	2.63%
Los Arcos	120	5.34%
Mansión La Villa	642	28.57%
Ordóñez	450	20.03%
San José	75	3.34%
TOTAL	2247	100%

Fuente: Datos investigados

3.2.- Instrumentos

Para el estudio de los datos estadísticos tomados anteriormente, básicamente, interesa la presentación e interpretación de los resultados obtenidos que se dieron en este estudio planteado, para justificar la implementación de “Reingeniería”. Es decir, con los datos recabados se hará un análisis de los mismos para determinar cuáles podrían ser los resultados con un nuevo cambio de mentalidad para hacer las cosas. Fundamentalmente los datos fueron recabados en base a entrevistas directamente con los propietarios, las cuales contenían los informes recabados anteriormente.

En lo referente a instrumentos, nos referimos a cuestionarios efectuados, para recabar la información, que representaran un conjunto de diferentes piezas, que combinadas adecuadamente, servirán para hacer un análisis de los resultados, enfocados primordialmente, en realizar mejoras substanciales.

Las entrevistas no solo fueron dirigidas al universo de 8 hoteles en la cabecera departamental de Jutiapa, sino también a hoteles de la ciudad capital, ya que como es sabido, es aquí donde se encuentran aglomerados, la mayor cantidad de hoteles, que se pueden clasificar como “cinco estrellas”, para darnos una idea, de cómo funcionan los hoteles a mayor escala, y poder recabar ideas que servirán desde luego en beneficio, de los hoteles pequeños del interior de la república.

3.2.1.- Estructura

La estructura de los cuestionarios es representado por preguntas directas, referidas al manejo y control de hoteles, los cuales se detallan en el anexo 1 cuya información, fue necesaria para poder tener una idea de lo que realmente se necesita, y de las malas prácticas que actualmente se desarrollan.

Dicho contexto, es representado también, por una medición del servicio, por parte de los clientes, a quienes se le hizo un cuestionario para saber el grado de satisfacción, del servicio que se le esta prestando.

3.3.- Procedimientos

Los procedimientos utilizados para recabar los datos expuestos en el inciso 3.1.2, se realizaron de la siguiente manera.

- a.- Se procedió a la elaboración del marco teórico, el cual sirvió de punto de partida para establecer cuales serian los criterios que se necesitarían para poder hacer un análisis de la situación actual, y proponer cambios en forma gradual, que sirvieran como punto de partida para la aplicación de una reingeniería total.
- b.- Se realizaron visitas a los hoteles en estudio, para recabar información de interés, para lo cual se tuvo la colaboración de los administradores y/o propietarios, así como también de algunos clientes que se encontraban en el momento de la visita.
- c.- Se recabo la información por medio de cuestionarios previamente elaborados, los cuales fueron tabulados y representados en tablas y gráficas para mejor comprensión.
- d.- Dado que el tipo de estudio es descriptivo y al tamaño del universo, los datos obtenidos se tabularon en forma manual, analizando los resultados, los cuales se presentan en forma de resumen y con graficas en el caso de los cuestionarios para los clientes de hoteles.
- e.- Luego se procedió al análisis de los resultados, implementando nuevas formas de realizar las cosas en base a lo que el cliente necesita.
- f.- Estos resultados servirán para crear una nueva estrategia, la cual versará primeramente, en la creación de una nueva misión y visión.

3.4.- Análisis del entorno

El análisis del entorno, es necesario debido a que saber las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas, ayudara a comprender en parte, las razones por las cuales muchas veces la demanda en materia de servicios hoteleros, no corresponde a lo esperado en un lapso de tiempo. Es por ello que todo buen administrador, debe verificar constantemente, para diseñar estrategias que ayuden a mejorar las utilidades de cualquier empresa.

Lo principal que se tiene que hacer, es comenzar por analizar el entorno del medio donde se encuentra, es decir en este caso, el municipio de Jutiapa, por ejemplo. Se puede iniciar analizando la competencia, especialmente los niveles de precios, que obviamente es el factor que muchas veces hace la diferencia, las estrategias que toman para darse a conocer y atraer mas y mas clientes, así como también ello ayudaría a comprender el porque algunas empresas similares tienen mayor cantidad de clientes, si se tiene un nivel de precio igual o similar.

Tomando en cuenta las características cambiantes de Guatemala, el análisis y seguimiento del entorno se hace aún más necesario, ya que es preciso realizar un rastreo de las variables que para la empresa, son influyentes en la toma de decisiones. No solo las estrategias de mercado y producción están estrechamente ligadas a estas variables, si no que el área financiera es quizás la que presenta mayor influencia.

3.4.1.- Condiciones Económicas

Si bien la inflación en Guatemala no alcanza niveles alarmantes, si se compara con la registrada en el resto de los países de la región y, además, si se toma en cuenta que la inflación subyacente no ha mostrado un repunte extraordinario, no debe perderse de vista la importancia que para una economía

como la de Guatemala reviste el mantener el ritmo inflacionario total a niveles de un dígito, a fin de evitar que se generen decisiones inconvenientes en materia de consumo, ahorro e inversión por parte de los agentes económicos, por lo que se podría considerar futuros ajustes en la tasa de interés líder de la política monetaria, en la medida que sea necesario, hasta asegurar que las expectativas inflacionarias están bajo control.

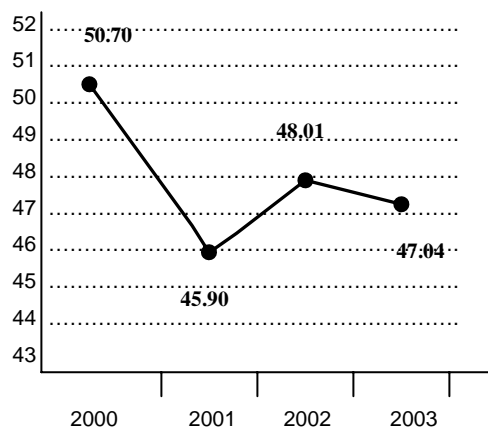
En Guatemala se ha observado una continua desaceleración en el índice de ocupación promedio en Guatemala, este índice se obtiene de dividir la cantidad de habitaciones ocupadas en un hotel versus la cantidad de habitaciones disponibles, es decir:

$$IO = \frac{HO}{HD}$$

Dicho índice es representado por la siguiente gráfica, según publicación de Prensa Libre del 8 de noviembre del 2004, de la siguiente manera.

Figura No. 1

Índices de ocupación en Guatemala



Fuente: Publicación de Prensa Libre del 8-11-2004, sección Económica, Pág. 14

Para el año 2005, se prevé que el índice de ocupación se eleve ya que tanto las estrategias realizadas por el INGUAT, así como las propias de las empresas hoteleras, han dado resultados, y posiblemente los resultados del índice no sean tan notorios debido a que en Guatemala existe cada vez más ofertantes, para un número cada vez creciente de turistas.

En los últimos años la oferta hotelera ha registrado un incremento de habitaciones disponibles. Entre 1998 y 2003, la cantidad de habitaciones disponibles creció 18.82%, según cifras del INGUAT. Eso equivale a 2 mil 775 nuevos cuartos para hospedaje, principalmente en el departamento de Guatemala.

En total a finales del año pasado, se contaba con 17 mil 519 habitaciones distribuidas en 689 hoteles aptos para turismo. De estas, 10 mil 580 eran ofrecidas por hoteles catalogados entre una y cinco estrellas.

Durante los primeros meses del 2005, se incorporaron 170 habitaciones más, lo que representa un aumento del 5% en la capacidad instalada del sector hotelero.

3.4.1.1.- Planificación

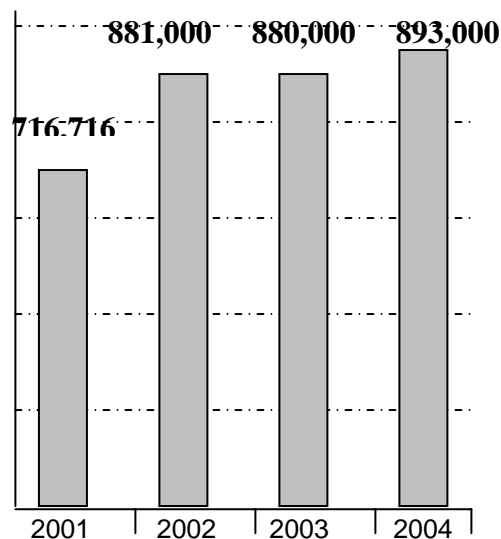
La planificación de las actividades a realizar, se debe representar por medio de un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo armónico de la empresa o simplemente para el funcionamiento de las actividades que se desarrollan diariamente.

Es por ello que el sector hotelero, necesita planificar en base a las estadísticas que se tienen propiamente, y verificando mensualmente sus

índices de ocupación, para determinar si hay un crecimiento o no. En base a ello puede determinar por ejemplo, la cantidad de suministros que necesitara, para no desabastecerse, o la cantidad de personal que va a necesitar, en caso se tenga una ocupación total del hotel.

Según el INGUAT, las estadísticas que se tienen sobre el ingreso de turistas al país, durante los últimos periodos, dan una buena perspectiva para el sector hotelero, más si ya se cuenta con un plan previamente establecido, y se tienen los suficientes contactos para atraer la mayor cantidad de los mismos. La siguiente gráfica da una muestra más, que la planificación de actividades, es necesaria para cualquier empresa que quiera hospedar la mayor cantidad de turistas posibles.

Figura 2
Ingreso de turistas a Guatemala



Fuente: Publicación de Prensa Libre del 8-11-2004, sección Económica, Pág. 14

Si se tiene la capacidad puesto que la estadía se tiene en diferentes tiempos o épocas. Este año la ocupación hotelera ha sido buena en

comparación del año pasado. Según la entrevista publicada en Prensa Libre el 8 de noviembre de 2004, el señor Julio Santizo, presidente de la Coordinadora Nacional de Comités de Autogestión Turística (Concatur), la capacidad que se tiene es adecuada, solo si los turistas llegan proporcionalmente durante todo el año. Se tendría problemas cuando los turistas se aglomeren en los meses de alta afluencia, entre julio y agosto, así como entre noviembre y enero. Por lo cual se necesitara más capacidad hotelera, mayor inversión en el interior del país para no encontrarse con el reto, sin ningún recurso.

Datos como este son necesarios para poder hacer proyecciones de las acciones que se tomaran en el futuro, si a una empresa le interesa la planificación, debe de contar con datos que le ayuden a estimar el futuro, por ejemplo estadísticas, en las cuales se describan la cantidad de personas que ocuparon el hotel durante un período de tiempo determinado.

3.4.1.2.- Niveles de precios

El estudio de los niveles de precios, es indispensable para la toma de decisiones, en Guatemala por ejemplo, están muy influenciados, ya que el aumento de la inflación, así como de productos derivados del petróleo, provocan un efecto rebote en los productos de la canasta básica, así como también en los insumos que se utilizan para el funcionamiento de un hotel.

Ante el aumento en el nivel general de precios observado en julio de 0.94% expuesto por el Banco de Guatemala, el segundo mas alto del año, la medida adoptada, se orienta a reducir las presiones inflacionarias que podrían asociarse al aumento excepcional en el precio internacional del petróleo y, además, a sucesos coyunturales que incrementaron en julio del presente año, los precios de dos rubros específicos de la canasta básica: uno, la carne (cuyo

precio aumentó al incrementarse la demanda del producto en los mercados internacionales, lo que incremento las exportaciones especialmente hacia México); y, otro, las hortalizas y legumbres (que escasearon en el mercado domestico debido a las abundantes lluvias registradas en junio y julio) influyen de manera gradual al aumento de los servicios que utilizan como insumo estas materias primas.

Por lo tanto, si el gobierno mantiene una política fiscal, donde se logre mantener un balance entre los costos de operación y el servicio que se quiera prestar, seria lo ideal, pero en el caso de Guatemala, donde los precios fluctúan constantemente, no se pueden mantener los mismos precios, ya que como se describe con anterioridad, cualquier aumento en un producto que sea para consumo o para insumo de la empresa que se encuentre en estudio, repercutirá en gran manera en el precio que se de al servicio que se preste.

3.4.2.- Condiciones políticas y legales

A partir de que el gobierno paso a manos de civiles, en Guatemala se han dado grandes cambios en materia tributaria, así como la reforma a diferentes códigos y leyes, con el propósito de penalizar fuertemente la evasión de impuestos, lo cual beneficia a los empresarios de cualquier sector, ya que el gobierno debe garantizar la protección a las empresas, mediante la aplicación de la ley.

Para fortalecer y hacer mas efectiva la política fiscal y tributaria del país, el Congreso de la República, aprobó el decreto 6-91, en el cual aprueba reformas a: El Código Tributario, Código Penal, Procesal Penal, Ley de Defraudación y contrabando aduanero, entre otras, así como ciertas facultades que se han otorgado a la administración tributaria para ejercer control en las

empresas. Todo esto se menciona debido a que es necesario conocer estas condiciones que se presentan en un país, para poder invertir con seguridad, a sabiendas que existe la suficiente legislación que garantice la inversión y para saber las limitantes que se pueden tener en el funcionamiento de la misma.

3.4.3.- Condiciones Tecnológicas

Muchas empresas a nivel mundial, constantemente promueven nuevos productos y para el caso de Guatemala, ya existen programas que se pueden implementar dentro de las empresas, para mejorar sus procesos y lograr la efectividad en sus operaciones. Existen muchos ejemplos en los cuales la tecnología ayuda a facilitar el trabajo y llevar un mejor control de las operaciones que se realizan en el caso de los hoteles, tal es el caso de los inventarios, en los cuales la tecnología juega un papel preponderante, ya que se pueden obtener resultados de forma inmediata y segura, así como también las diferentes estadísticas que son útiles en la planificación de las actividades.

En el caso de los hoteles del departamento de Jutiapa, se puede decir, que únicamente se utiliza lo necesario para su funcionamiento, ya que por la cantidad de clientes que se atienden las operaciones manuales han dado resultado, pero se tienen ciertas limitantes, las cuales básicamente se refieren a rapidez y efectividad, lo cual mas adelante se condicionara para conocer como se pueden acondicionar los sistemas tecnológicos a este tipo de negocio.

4.- Análisis de los resultados e implementación de reingeniería

4.1.- Planificación Estratégica

Establecidos los parámetros en estudio, se requiere conocer estrategias que ayuden a fortalecer las formas administrativas existentes, basándose en planes sencillos pero eficaces que materialicen la idea de un hotel.

En el caso de los hoteles de Jutiapa, es necesario la aplicación de criterios, definidos en los cuales el personal este 100% de involucrado, es decir, enfocarse en atender las necesidades prioritarias del cliente, para este a la vez, se convenza del servicio e invite a otros hacer los mismo, esto es lo que se llama publicidad gratuita, ya que no cuesta nada y es muy eficaz.

Para definir un hotel modelo, nos enfocaremos en cinco aspectos, los cuales deben de conocer cada uno de los hoteles que así lo requiera:

- a.- Misión
- b.- Visión
- c.- Objetivos
- d.- Metas
- e.- Valores

a.- Misión

La misión es prácticamente la ilustración que se da, para conocer la finalidad para la cual fue creada la empresa. Debe ser bastante clara y abarcar mediante un concepto resumido, la totalidad de las funciones y acciones que

realiza el hotel para satisfacer las necesidades del cliente al que esta dirigido. Un ejemplo claro es el siguiente:

“Nuestra misión es hacer de este hotel, un lugar placentero, donde pueda descansar y hacer negocios, de manera eficiente, garantizando su comodidad y servicio, mediante la atención de un excelente equipo humano.”

Cada empresa es distinta, por lo cual las misiones serán distintas, lo que se puede percibir es que cada una tratara de atraer mediante este concepto, el segmento de mercado que quiere capturar. Como se puede ver en el cuadro No.5, los clientes que frecuentemente visitan los hoteles del departamento de Jutiapa, son agentes viajeros, por lo cual se trato de hacer énfasis en brindarle un servicio al cliente donde pueda encontrar habitaciones cómodas y a la vez le permitan realizar las operaciones para las cuales visita este lugar.

b.- Visión

La visión expresa un deseo o sueño que se espera concretar en un futuro, por lo tanto, debe de concretarse, mediante el establecimiento de objetivos bien definidos, e involucrando los recursos con que se cuentan actualmente, para poder llevarlo a cabo. Como ejemplo de visión se da el siguiente:

“Ser la mejor opción para hospedarse en el departamento de Jutiapa, proporcionando instalaciones cómodas y adecuadas, mediante la utilización de infraestructura, mobiliario y tecnología de la más alta calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y brindando un servicio superior a lo esperado.”

Como se pudo ejemplificar la visión, va mas allá, ya que se esta pensando en ser la mejor opción para hospedarse en el departamento de Jutiapa, eso quiere decir que se va a estar por encima de la competencia, lo cual sonara muy ambicioso, pero mas adelante se indican las condiciones que se tienen para lograrlo, es decir, se mejoraran las instalaciones, se equiparan, y se contara con tecnología sofisticada, lo cual se puede lograr mediante una inversión muy onerosa, y un equipo capaz de realizarlo.

c.- Objetivos

Deben ser muy claros, e involucran directa e indirectamente a todo el personal el hotel. Como ejemplo se colocaran los siguientes:

- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente, brindando un servicio de calidad.
- ✓ Proporcionar habitaciones cómodas e higiénicas, que garanticen una estadía agradable.
- ✓ Capacitación constante de nuestros empleados en materia de servicio.
- ✓ Incrementar la demanda de clientes, para tener mayor participación en el mercado.
- ✓ Garantizar la confianza del huésped, mediante instalaciones seguras y personal capacitado.

d.- Meta

Las metas que se propongan, deben establecer periodos determinados en los cuales se esperan alcanzar, puede ser una meta general o varias metas, va a depender de las condiciones esperadas y de lo que el hotel este dispuesto a ofrecer en ese periodo, es decir, campañas publicitarias, descuentos, promociones, etc.

Un ejemplo de ello es el siguiente:

“Durante el primer trimestre del 2006, se espera cubrir en un 60% del total de la demanda de servicios hoteleros en el departamento de Jutiapa, mediante la promoción de planes de descuento.”

“Aumentar las utilidades en un 20%, implementando el servicio de banquetes familiares en la época de graduaciones”

“Ampliar la cantidad de habitaciones disponibles, equipándolas con novedosos muebles y decorándolas con adornos de la región, para atraer la mayor cantidad de turistas en la época de la feria patronal.”

Nótese que todas las metas expuestas llevan consigo un aumento en algún factor que se quiera obtener en un determinado tiempo. Es por ello que además de anunciarlas, se debe de contar con los recursos necesarios y con la determinación de todos los empleados en cumplir dichas metas.

e.- Valores

Los valores se deben cultivar en toda empresa, ya que conforme pasa el tiempo se vuelven como una forma de vivir para los empleados. Todos ellos deben de ir enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, quienes en todo caso son los jueces y verifican que se cumplan. En las empresas de servicios generalmente son los siguientes:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Honradez
- ✓ Servicio
- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso

- ✓ Confianza

4.1.1.- Análisis de la competencia

La competencia juega un papel preponderante en el accionar de cualquier empresa, por lo tanto es necesario realizar una análisis periódico de los niveles que necesitamos estudiar, es por ello que mediante la información expuesta en los cuadros 1, 2 y 6, analizaremos la situación de los hoteles en estudio y se aplicaran estrategias para garantizar la mayor cobertura de los clientes que generalmente se hospedan en el departamento de Jutiapa.

4.1.1.1- Disponibilidad de habitaciones

El cuadro No. 1, indica la participación en el mercado de cada uno de los 8 hoteles del departamento de Jutiapa, estableciendo un total de 178 habitaciones disponibles, siendo el hotel Del Sol, quien tiene un 18% del total de habitaciones el hotel con el mayor numero de las misma, y el hotel Interamericano con un total de 11 habitaciones representando el 6%, el hotel con el menor numero de habitaciones.

Se puede indicar que no existe un hotel que tenga una capacidad superior a los demás, por lo tanto existe una competencia más justa, todo dependerá de las condiciones en las cuales se encuentren las habitaciones, y del segmento de mercado al que pretendan llegar. Por lo cual con una buena promoción y realizar contactos con las empresas que envían agentes viajeros a realizar las gestiones de negocios, se puede lograr un aumento en el índice de ocupación de cada uno de los hoteles, para poder abarcar la mayoría de los clientes potenciales.

4.1.1.2.- Distribución de las habitaciones

El cuadro No. 3 se visualiza como están distribuidas las habitaciones, para lo cual 77 son sencillas, 80 son dobles y 20 son triples, siendo el Hotel Ordóñez, quien tiene a disposición la mayor cantidad de habitaciones sencillas con 15, esto le puede beneficiar debido a que como ya se había dicho con anterioridad la mayoría de los clientes que se hospedan en estos hoteles, son agentes viajeros, que por lo regular viajan solos y una habitación sencilla tiene el beneficio de ser mas barata, por lo que puede ser un punto para explotarlo.

Además se aprecia, que los hoteles en su mayoría fueron diseñados con una cantidad de habitaciones dobles, talvez, pensando en hospedar grupos familiares, lo que debe visualizarse como una oportunidad para realizar promociones para estos grupos, y enfocar el servicio en las necesidades que este tipo de grupos requiere, como juegos recreativos, piscinas, restaurantes familiares, etc.

4.1.1.4.- Horarios de atención

El análisis de los horarios de atención, va enfocado a verificar la distribución de actividades dentro del personal y acomodarlo de acuerdo a los servicios que el cliente requiera. Dentro de los hoteles en estudio, se pudo comprobar que 6 poseen restaurantes y dos poseen un bar, de los cuales los horarios de atención son los siguientes:

Cuadro No. 8
Horarios de atención

Servicio	De 6:00 a 21:00 hrs.	De 8:00 a 23:00 hrs.
Restaurante	1	5
Bar		2

Fuente: Datos investigados

Como se puede ver en el cuadro anterior, los horarios de atención de los servicios de Restaurante, 5 de los 6 que lo poseen abren sus puertas a las 8:00 y cierran a las 23:00 horas, lo que indica como se había indicado anteriormente, una competencia justa, es decir, las condiciones son las mismas, la diferencia la hace el servicio y la calidad que se pueda brindar en la atención a los clientes. Una recomendación sería, enfocar el servicio acorde al tipo de clientes, para lo cual se sugiere tener siempre un libro de sugerencias, en el cual se le solicitara a los clientes que tipo de comida gusta, y el precio que está dispuesto a pagar, para poder enfocar el negocio a las necesidades del cliente, y lograr que todo el servicio se pueda ofrecer por completo en el hotel.

El horario de apertura y cierre es el mismo en los 8 hoteles consultados, ya que existen turnos de trabajo, para lograr atender las 24 horas del día.

4.1.1.5.- Tarifas por concepto de hospedaje

Este es el punto en el que quizás difieren la mayoría de los hoteles en estudio, ya que depende mucho de las condiciones del hotel y del tipo de servicio que se les preste para establecerlo. Como se verá más adelante, la mayoría de los clientes entrevistados dice estar satisfecho por el precio que

pago por hospedarse en el hotel, lo que indica que es posible mejorar las condiciones actuales, y acomodarlas a un mejor precio, ya que el cliente pagaría por dichos lujos.

En los grandes hoteles de Guatemala, se ha visto un incremento en la demanda, debido en gran parte a la publicidad, por lo que es importante acomodarnos al segmento de mercado que nos interesa, y averiguar hasta cuanto esta dispuesto a pagar por el servicio. Este ejemplo es notorio en el hotel “Del Sol”, quien no hace mucho renovó las condiciones del hotel, agregando el servicio de comida internacional, piscinas y suites, lo que ha logrado aumentar hasta en un 24% del total de clientes que se hospedan en el hotel (ver cuadro 7), siendo quizás el hotel con mayor crecimiento de los 8.

El hotel Mansión la Villa, es el hotel que ocupa el primer lugar en hospedar clientes, con un total de 642 clientes por mes, acaparando a un 30% de los clientes que se hospedan por mes, cuya estrategia se basa en una buena ubicación y amplias instalaciones para parqueo, ya que se encuentra ubicado exactamente a una cuadra del mercado municipal, lo que ayuda a que los agentes viajeros que son las personas que con mayor frecuencia se hospedan, lleguen con facilidad.

4.2.- Organización interna

El sector hotelero destaca por la diversidad de sus empleados. No sólo se acoge a la ley de igualdad de empleos, sino que se acepta en el negocio también. Dada la gran diversidad de clientes que frecuenta un establecimiento, es lógico que personas de todas las razas, colores, credos y sexos sirvan a los viajeros.

Los hoteles y moteles disponen de muchos puestos de nivel inicial, algunos de los cuales no requieren gran formación previa. Así, por ejemplo, la mayoría de los hoteles con restaurante necesitan constantemente personal auxiliar, que ayuda a los camareros y camareras a limpiar y montar las mesas.

Para efectos de este estudio se hacen las siguientes recomendaciones para mejorar las condiciones laborales dentro de la organización de los hoteles del departamento de Jutiapa:

- a.- Definir las operaciones que se efectuaran den el hotel.
- b.- Distribuir los puestos de trabajo, asignándoles funciones específicas, que abarquen todos los sectores del hotel.
- c.- Instruir al personal a cerca de las funciones a realizar.
- d.- Realizar secciones constantemente con el personal, especialmente antes de las épocas de mayor afluencia.
- e.- Tener definido un plan de reclutamiento de personal (ver anexo 4).
- f.- Proponer un plan de carreras de puestos, para interesar al personal más en las tareas que realice, para que visualicen mejoras salariales.

Con respecto al inciso f, se puede indicar que las empresas que tienen mayor éxito son aquellas que logran mantener un personal calificado, y esto se consigue mediante la realización de carreras dentro de la misma organización, es así como un camarero (a) o mesero (a), puede llegar a un puesto de anfitrión (es la persona que coordina y atiende a los participantes en una convención), o una limpiadora de habitaciones a supervisor, que son las personas que revisan cada habitación después de haber sido limpiada.

Normalmente para los puestos de recepcionista y encargados de las reservaciones se requieren ciertos conocimientos sobre informática o, al menos,

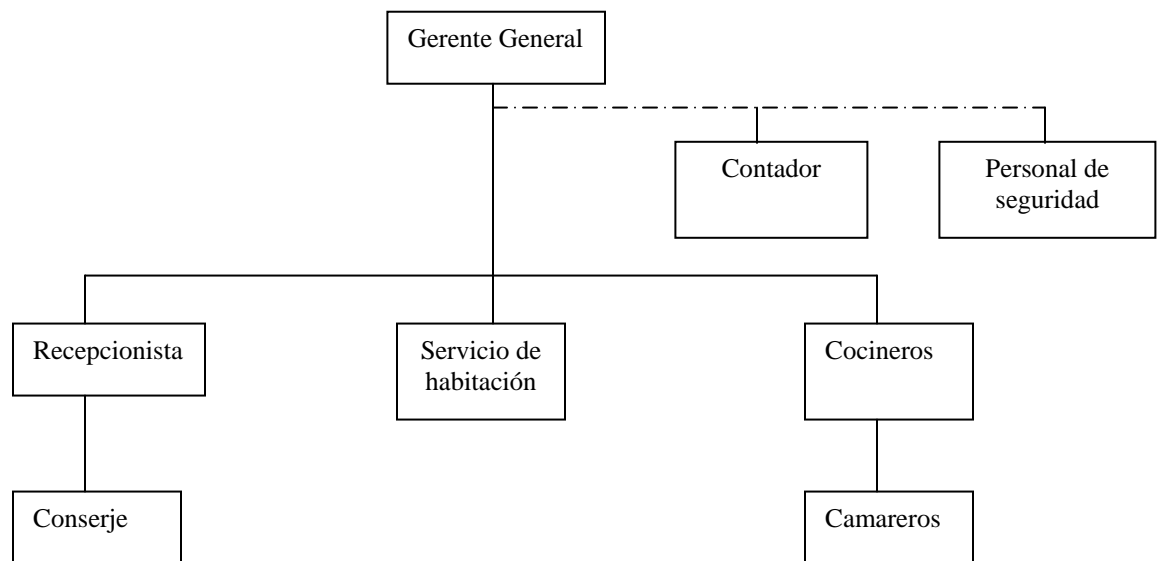
de mecanografía. Desde estos puestos iniciales, una persona trabajadora puede progresar a jefe de recepción o jefe de reservas, de acuerdo a la demanda y a la magnitud del hotel. Cruzar estos umbrales de gestión abre muchas oportunidades para ascender en la escala laboral.

Las personas que están a cargo de la gerencia, deben ser personas muy capacitadas, ya que es la persona encargada de dirigir cada una de las actividades del hotel, contando para ello con la colaboración de otras personas a las cuales delega las distintas funciones a realizar dentro de la misma, al tiempo que se hace responsable de los resultados que se obtengan. Según lo investigado, en los hoteles del departamento de Jutiapa, no se tienen definidas las funciones que realiza la persona encargada, por lo que a continuación se definen las más importantes:

- Conocimiento del mercado turístico y su aplicación para un mejor rendimiento de su hotel.
- Elección del personal cualificado y conducción del mismo.
- Delegación de funciones a las personas capacitadas para realizarlas.
- Planificación del trabajo y elección de los procedimientos a seguir para obtener los mejores resultados.
- Control de todos y cada uno de los departamentos en que se divide el hotel.
- Motivación del personal a su cargo para obtener del mismo el mayor y más correcto rendimiento.
- Aportación de nuevas ideas y soluciones.
- Fijación de objetivos tendientes a la mejora y ampliación de los servicios brindados por la empresa.

Las técnicas que se deben desarrollar para poder realizar estas funciones, dentro del sector hotelero son las mismas que en cualquier otra organización y consisten en: **planificación, organización, coordinación, previsión, decisión**, además del pleno conocimiento de todos los departamentos con que cuenta el hotel, esto se logra mediante el estudio del organigrama organizacional, que contiene cada uno de los departamentos y la relación directa o indirecta entre los mismos. Actualmente se maneja un organigrama similar en cada hotel de la cabecera departamental de Jutiapa, que consiste en la siguiente relación:

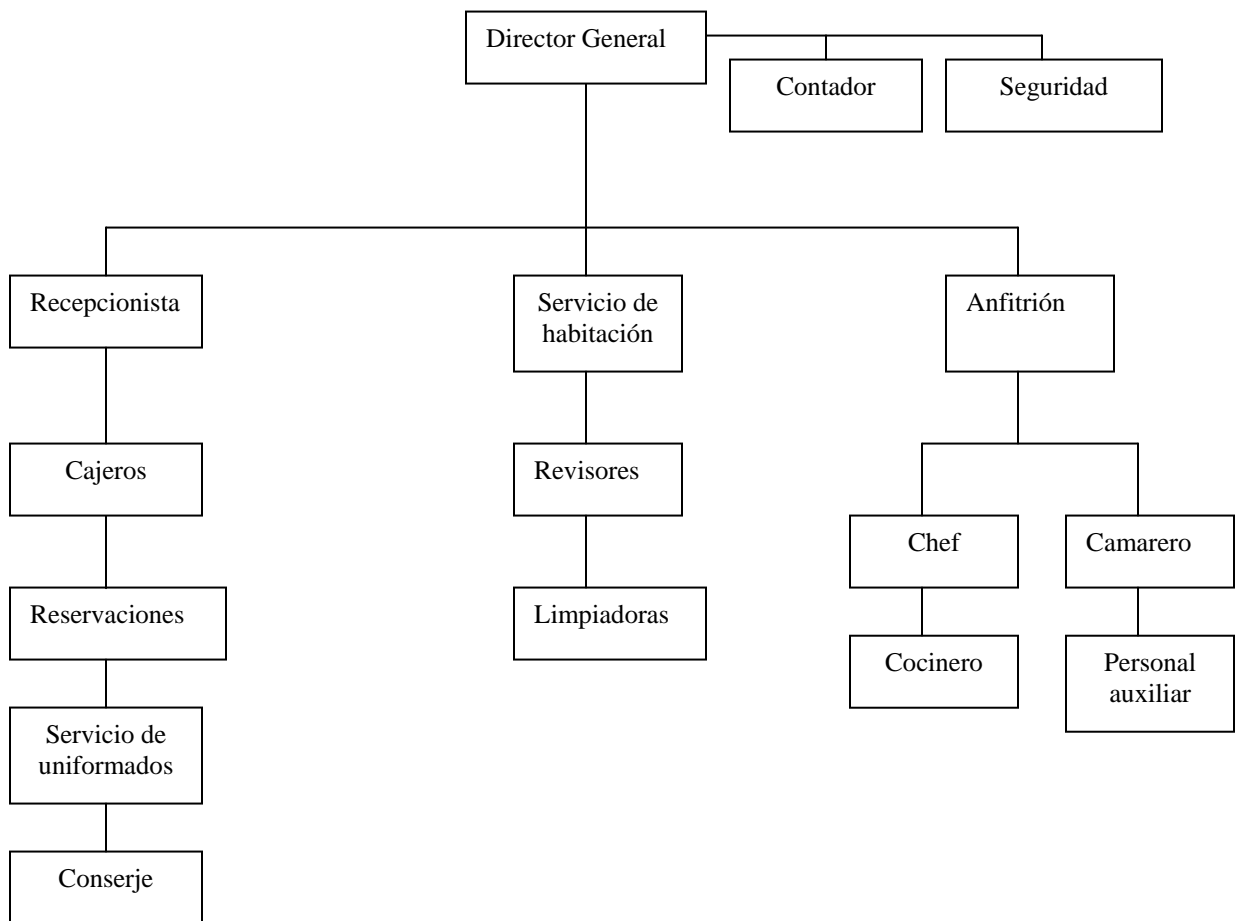
Figura 3
Organigrama actual de un hotel de la cabecera departamental de Jutiapa.



Fuente: Datos investigados

Con la aplicación de los cambios establecidos, la relación entre los puestos quedaría de la siguiente manera:

Figura 4
Organigrama sugerido para un hotel de la cabecera departamental de
Jutiapa



Fuente: Datos investigados

En este organigrama se puede notar que las relaciones en los distintos departamentos, es directa, es decir todos los departamentos incluyendo la seguridad y el contador forman parte del personal interno. Por otro lado, se subdividieron algunas de las funciones, asignando funciones específicas así como responsabilidades, lo que ayudara mucho en el sistema de carrera dentro de la empresa. Además, todo se enfoca en servicio para el cliente, porque se le

dará una atención mas personalizada y ayudara con la imagen que se quiere proyectar.

4.2.1.- Planificación de actividades

Planificar implica que los gerentes o administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas, los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.

Otro factor importante que se tiene que cumplir en la planificación de actividades es la de proveer a todo el personal con el equipo necesario para poder realizar sus tareas, para lo cual no se deben escatimar recursos para que no existan atrasos en el servicio. Por ejemplo:

- ✓ El área administrativa debe de tener suficiente papelería, lapiceros, libretas de anotaciones, libros de sugerencia, teléfonos, fax, sistema de cómputo, como se requiera.
- ✓ El área de servicio de habitaciones debe de contar con útiles de limpieza (trapeadores, escobas, limpiadores, etc.) químicos, jabones, basureros, sábanas, almohadas.

Por lo anteriormente expuesto, se debe de contar con un stock, acorde a las condiciones necesarias, por lo que se deben de elegir con cuidado los proveedores, analizándoles de antemano su capacidad de respuesta en la solicitud de pedidos y la calidad de los productos que venden.

4.2.1.1.- Mobiliario y equipo en las habitaciones

A la hora de elegir una decoración, el hotel debe decidir qué imagen quiere dar a sus huéspedes, Una cadena de hoteles puede tener 10 propiedades individuales con la misma decoración en todas ellas, estableciendo así una continuidad de su imagen. Esta similitud atrae enormemente a muchas personas que viajan con frecuencia, ya que, por lo general, sabrán qué esperar de un hotel o motel determinado desde un punto de vista visual.

La idea que todos tenemos del ambiente perfecto varia significativamente. A algunos les gusta la arquitectura muy moderna, con tragaluces, bóvedas de burbuja, lámparas de araña, con muebles tapizados con colores fuertes. Otros prefieren una decoración conservadora con muebles antiguos.

Independientemente de la decoración, el gusto, el atractivo visual, la limpieza y los accesorios bien conservados contribuyen a dar una apariencia atractiva. Para agrandar a sus huéspedes, los hoteles y los moteles deberían esforzarse en alcanzar estas cualidades en sus instalaciones.

Como sugerencia de una buena decoración y para alcanzar los niveles de exigencias de algunos clientes se sugiere el mobiliario expuesto en el anexo 3.

4.2.1.2.- Servicios

El servicio juega uno de los papeles mas importantes en la organización de un hotel, ya que aparte de la infraestructura es la carta de presentación, por lo que es necesario involucrar en la mentalidad de todo el equipo de trabajo,

una mentalidad servicial, haciendo énfasis en que el cliente es la parte medular para que un negocio funcione.

Se sugiere implementar constantemente un plan innovador de servicio y hacerlo del conocimiento público, para que tanto los clientes como los posibles clientes, conozcan el compromiso que se tiene para hacer las cosas bien para satisfacción del cliente.

En el enunciado 5.1.2.1, se establece un plan estratégico de una campaña de servicio que se puede utilizar, claro esta que la estrategia cambiara, de acuerdo a las condiciones físicas y económicas de cada hotel.

4.3.- Análisis de la demanda

De acuerdo al cuadro 7 aproximadamente 2,247 personas, visitan el municipio de Jutiapa con fines de utilizar los servicios de hotelería, por lo que cada uno de los hoteles se distribuye la demanda de acuerdo a la capacidad que se tenga, siendo el hotel Mansión La Villa, quien abarca un 28.57% de la demanda y el Hotel San José con un 3.34%, el hotel que tiene menos demanda.

Del enunciado anterior se puede observar la importancia de la ubicación y del conocimiento del mercado, ya que como se expuso anteriormente la mayor parte de los huéspedes, son agentes viajeros y su lugar de trabajo son los distintos negocios de la cabecera departamental, por lo que la ubicación del hotel Mansión la Villa, es muy favorable, aunque sus tarifas son mayores.

Durante la época de menor afluencia, es muy importante que los hoteles enfoquen sus operaciones en otras actividades para aprovechar sus instalaciones, por lo que a continuación se definirán algunas de ellas.

a.- Ventas de Grupo: Son ventas de más de una habitación o de una o mas salas de reuniones. Una venta de grupo podría incluir la venta de una sala de reuniones para un almuerzo, o la venta de las habitaciones para personas que asisten a una convención. Las ventas de grupo también incluyen fiestas, bodas y graduaciones. Algunos hoteles se benefician mucho del negocio de recepción de bodas.

b.- Reuniones: Una reunión puede denominarse convención, conferencia, seminario o cualquier nombre ideado por el grupo que la celebra. Para poder albergar reuniones y convenciones, el hotel debe disponer de salas de reuniones adecuadas o estar ubicado cerca de un gran centro de convenciones. Una buena ubicación puede ser cerca de la terminal de buses. Hoy muchas convenciones incluyen a toda la familia en sus planes. Se calcula que entre el 60 y el 75% de los asistentes a convenciones va acompañado de sus esposas.

c.- Asociaciones: Los grupos celebran convenciones anuales para todos sus miembros y, a menudo, también celebran reuniones regionales, por lo que es indudable que el departamento de ventas se debe de involucrar en su localización.

d.- Compañías: Las grandes compañías, muchas de las cuales mantienen otras empresas más pequeñas celebran reuniones y en otras ocasiones premian a sus representantes de ventas más destacados.

e.- Hermandades: Las hermandades a veces celebran reuniones en los hoteles, y en Jutiapa existen varias de las cuales se les podría ofrecer un lugar para realizarlas.

f.- Organizaciones profesionales: Estas normalmente se componen de grupos de abogados, doctores, contadores públicos, jurados y otros profesionales. Las ferias comerciales suelen celebrarse en combinación con estas reuniones.

g.- Grupos políticos: Cada cuatro años, se celebra en toda Guatemala, la elección de las autoridades que van a gobernar el país, por lo que durante los mítines, convenciones o reuniones políticas, se buscan lugares accesibles donde se puedan llevar a cabo, e incluso utilizar el servicio de hospedaje.

h.- Ferias: En la cabecera departamental se celebran dos ferias, la primera del 24 al 25 de Julio que es la feria patronal en honor a “San Cristóbal”, y la segunda del 9 al 16 de noviembre, que es la feria nacional “Ganadera”. Regularmente a estas ferias acuden personas de municipios aledaños e incluso de otras nacionalidades.

Todos estos detalles, se pueden aprovechar para realizar promociones y así, poder atraer a un número mayor de huéspedes.

4.3.1.- Tipo de clientes

Según la investigación realizada en cada uno de los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, se establece que los clientes que con mayor frecuencia se hospedan en cada uno de los hoteles son los siguientes.

1.- Agentes viajeros con el 52%

2.- Empleados del Estado con el 32%

3.- Grupos familiares con el 16%

Para efectos de estudio se realizó un sondeo entre algunos de los huéspedes del hotel (en total 56 huéspedes) de los cuales un 43% indicaron que vienen al hotel mensualmente, debido al trabajo realizado y un 32%, lo realizan ocasionalmente, ya que esas personas se encontraban de paso, y el 25% restante argumentaron que no tienen tiempo estipulado para hacer sus visitas a este departamento, si no que lo hacen cada vez que se presente la oportunidad.

De las 56 personas entrevistadas, se determinó que un 41% se encontraba en el hotel debido a la ubicación del mismo, específicamente porque se encontraba cerca del lugar que van a visitar, un 14% indicó que lo hacían debido a que la tarifa se ajustaba a los gastos previstos y solo un 5% indicó que lo hacía por la buena atención que recibía, lo que indica que en la mayoría de los hoteles no tienen previsto involucrar a todo el personal en el servicio, que debería ser la primera garantía que ofrece un hotel al hospedarse. El restante 40% tuvieron diferentes motivos para hospedarse.

De acuerdo al tipo de clientes, es necesario aplicar varias estrategias para atraer el mayor número de huéspedes, de las cuales se habla en el enunciado 5.1.3.1.

4.3.2.- Promedio de clientes por mes

El cuadro número 8 es bien elocuente al indicar el promedio de huéspedes en cada uno de los hoteles estudiados, lo que indica que si se colocara a una persona por habitación el índice de ocupación (IO), sería de 0.42, ya que los hoteles disponen de 178 habitaciones, es decir 5,340 habitaciones al mes (178 habitaciones por 30 días del mes) y el promedio

mensual de huéspedes en los hoteles es de 2,247. Lo que refleja que gran parte del mes muchas habitaciones se encuentran vacías.

Se deduce que no se está haciendo ningún tipo de campaña publicitaria para atraer a los clientes, en la mayoría de los hoteles se nota el desgano por realizarlo y se están conformando solo con los clientes que están acostumbrados a recibir y a algún otro viajero que llegue.

Reingeniería significa también, cambiar la mentalidad de cómo se han venido haciendo las cosas, por lo que es recomendable reiniciar este punto y buscar estrategias cada vez más agresivas que permitan aumentar el índice de ocupación de cualquier hotel que así lo desee hasta un porcentaje mayor al 60%.

La tendencia en el país a cerca de la ocupación en los hoteles no estipula un crecimiento exagerado, pero sí establece premoniciones a cerca de mejoras en la demanda, especialmente con las nuevas políticas que está implementando el INGUAT, donde se ha llevado la información tanto de lugares turísticos así como también de los hoteles existentes en el país.

Según el INGUAT, se espera un aumento porcentual en el índice de ocupación de los hoteles, por lo que se están montando campañas publicitarias tanto en el interior del país, así como en el exterior. No dudamos que si los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, se unen podrían, promocionar tanto el lugar como sus hoteles de la misma manera, y así aumentar la cantidad de huéspedes y por lo tanto sus utilidades.

5.- Seguimiento de los resultados e implementación de un presupuesto.

5.1.- Definición de la metodología a aplicar

Es obvio que luego de implementar todos los cambios antes expuestos, surjan las dudas a cerca de la verificación de los resultados y de cómo retroalimentar los mismos para que los cambios sean constantes, y se logren incrementar las ventas tanto con las mejoras en el servicio así como la ubicación de las personas en los puestos funcionales.

Como se pudo analizar anteriormente en los datos expuestos, los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, carecen de publicidad y marketing, lo que muchas veces les ha costado, perder clientes y valerse de la únicamente de la ubicación del hotel.

La publicidad, el correo directo, las promociones y las relaciones públicas son básicos para el marketing o la venta de cualquier producto. La oficina de ventas formula la publicidad del hotel. Lo más normal es que una agencia de publicidad diseñe la campaña de anuncios y recomiende que medios se han de usar. Podría ser mediante periódicos, revistas o difusiones.

El departamento de ventas debe preparar folletos para ventas individuales, de grupo o internas. Puede incorporarse una campaña de correo directo. Se diseñan paquetes de información de múltiples páginas para los planificadores de reuniones que contienen información, tal como los servicios y ubicación del hotel, las dimensiones y capacidad de las salas de reuniones,

menús de muestra y tipos de habitaciones disponibles. También pueden elaborarse póster y carteles para ventas internas.

El gerente del hotel debe de investigar continuamente por qué los huéspedes del hotel se encuentran allí. El personal debe saber si los huéspedes están allí por negocios o simplemente por turismo. También son datos estadísticos cruciales el tiempo medio que se alojan los huéspedes y su procedencia. Además es importante saber si los huéspedes llegan en automóvil u otro medio de transporte.

Para poder obtener estos datos se puede elaborar una encuesta, y colocarla en cada habitación, y sugerirle a todos los clientes que la llenen. Las mismas deben ser con pocas preguntas las cuales deben ser muy puntuales, para obtener únicamente la información de interés y no aburrir al huésped con la misma. Cada hotel puede elaborarla a su manera, se sugiere el siguiente esquema:

Cuadro No. 9.
Encuesta para el huésped de un hotel

Logotipo del Hotel

Marque con una "X" los espacios en blanco, en las respuestas que crea correctos.

<p>1.- ¿Dónde oyó hablar de nuestro hotel?</p> <p>_____ Agente de viaje</p> <p>_____ Representante del hotel</p> <p>_____ De pasada</p> <p>_____ Un amigo</p> <p>_____ Páginas amarillas</p> <p>_____ Anuncio</p> <p>_____ Otro</p>	<p>2.- ¿Cuánto tiempo se hospedará?</p> <p>_____ Un día</p> <p>_____ Una semana</p> <p>_____ Un mes</p> <p>_____ Otro, especifique</p>
<p>3.- ¿Cuál es su profesión?</p> <p>_____ Agente viajero</p> <p>_____ Empleado del Estado</p> <p>_____ Turista</p>	<p>4.- ¿Hizo reservación antes de venir?</p> <p>_____ si</p> <p>_____ no</p>
<p>4.- ¿Qué servicios utiliza del hotel?</p> <p>_____ Hospedaje</p> <p>_____ Restaurante</p> <p>_____ Salón de reuniones</p> <p>_____ Piscina</p>	<p>6.- ¿Qué otros servicios le gustaría que el hotel le proporcionara?</p> <p>_____ Banquetes</p> <p>_____ Teléfono en la habitación</p> <p>_____ Otro</p>

Gracias por responder este cuestionario el beneficio es para usted.

Fuente: Datos investigados

Estas encuestas servirán a los hoteles para obtener información, así como el modo de mejorar los servicios y las instalaciones, dejando en las habitaciones los cuestionarios. Se pide a los huéspedes que las llenen y las

dejen en sus habitaciones para que el personal de limpieza, las lleve a la recepción, o bien los huéspedes las entreguen directamente al marcharse.

5.1.1.- Cambios estructurales

Los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, son edificios no muy modernos, los cuales se basan únicamente en la ocupación del mayor espacio posible para las habitaciones, a excepción del hotel “Mansión la Villa” y el hotel “Del Sol”, quienes le dieron prioridad a construir amplios parqueos para los visitantes.

En el anexo 2, se elaboraron algunos planos sugeridos para realizar modificaciones en las construcciones y hacerlos mas prácticos, orientándolos siempre en mejoras al servicio y que el darle mas prioridad a las necesidades del cliente.

5.1.1.1.- Utilización del concepto de edificios inteligentes

Los huéspedes, especialmente los de negocios, que son la mayoría de visitantes en este departamento, están añadiendo un requisito que deben cumplir las instalaciones en los hoteles. Estamos en la era electrónica y en los hoteles se observa que casi es obligatorio que las habitaciones estén equipadas con puertos telefónicos para datos a los que conectar una computadora y máquinas de fax. El acceso al correo de voz esta siendo muy demandado, las habitaciones necesitan mesas grandes, teléfonos que puedan llevarse a todas partes (inalámbricos), y una iluminación adecuada para poder trabajar.

Por lo que se debe de manejar el concepto de edificios inteligentes como una nueva manera de satisfacer las necesidades de los clientes, colocando una oficina adicional en su habitación.

En los grandes hoteles se utilizan dispositivos electrónicos para acelerar los procedimientos y servicios hoteleros, en donde los televisores pueden funcionar como terminales de ordenadores multimedia que están conectados en red en todas las habitaciones.

Pero aunque todo este equipo garantice mayor rapidez en los servicios, nunca deberían sustituir completamente la buena voluntad mostrada por todo el personal del hotel con expresiones como “Gracias por su estadía”, “Que tenga un buen viaje”, “Es un gusto atenderle”, “Esperamos que vuelva”, lo que combinado debería de garantizar un servicio de primera.

5.1.2.- Cambios organizacionales

Los cambios establecidos en el inciso 4.2, definieron la nueva postura, que se basara en servicio y atención al huésped, por lo que no se trato de suprimir puestos y agregarles más operaciones, para poder dar un servicio mas personalizado. Con ello se garantizara la satisfacción total del cliente externo como interno, ya que cada uno de ellos es necesario para el funcionamiento de un hotel.

Actualmente los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, no cuentan con un departamento de Recursos humanos, ni mucho menos con los perfiles que deben de llenar cada uno de los aspirantes a ocupar los puestos de trabajo, por lo que en el anexo 5, se desarrolla la creación de este departamento, y los requisitos que debe de llenar una persona para ocupar determinado puesto.

5.1.2.1.- Calidad total

El concepto de calidad total, indica la necesidad de perfeccionar cada actividad, estructura y accionar de cualquier empresa, los hoteles no son una excepción, ya que si con la reingeniería se logra cambiar la forma como se han venido haciendo las cosas, la calidad total, le da continuidad y perfecciona cada una de las áreas de trabajo.

Para efectos de estudio nos enfocaremos en la aplicación de este concepto al servicio, donde se detallaran algunos aspectos relevantes que se pueden utilizar para garantizar un servicio de calidad desde el ingreso del cliente hasta su salida.

a.- El parqueo debe de tener capacidad para albergar por lo menos un automóvil por cada habitación, si no se cuenta con uno se debe de localizar un terreno próximo y alquilarlo, la falta de parqueo, puede producir la emigración de huéspedes a otro hotel que si lo tenga.

b.- El cliente que llega al hotel debe de ser bien recibido desde su ingreso al parqueo por el personal de seguridad, hay que recordar que la primera impresión es la que cuenta.

c.- Debe de haber una persona para que reciba a los clientes desde la puerta y les de la bienvenida.

d.- El recepcionista debe de ser una persona muy calificada, se le debe de instruir con toda la información de los servicios que presta el hotel y también a cerca de restaurantes, negocios, parques, etc. de la localidad por si alguien llegara a consultarle.

e.- La persona que lleva las maletas a la habitación asignada, debe de ser una persona muy educada, quien no debe de importunar a ningún cliente con preguntas, ya que muchas veces las personas solo tienen ganas de encontrar un lugar donde puedan descansar sin ser interrumpidos. Hay que recordar que la privacidad es parte del negocio.

f.- El procedimiento de salida debe ser eficiente, por lo que es necesario que con anticipación se tenga lista la cuenta, para ahorrar tiempo al momento de la facturación. Si ya se conoce cuando se va a retirar la persona, se puede llamar a la habitación y preguntar al huésped si se va a marchar y explicar que es para que su cuenta esté lista al momento de su salida. Se puede incluso preguntar si requiere que se le lleve la cuenta a la habitación, para enviar a una persona, quien acudirá a la habitación y, rápidamente echará un vistazo a la habitación para asegurarse de que no se deje nada.

g.- Mientras la persona acompaña a los huéspedes hasta la recepción, la persona de servicio puede entablar una conversación amable y preguntarle si necesita transporte, o si se le ofrece algo adicional, esto ayudará a que el cliente se sienta más importante.

5.1.3.- Servicio al cliente

La palabra servicio puede establecerse como una forma de conducta que es útil para otro semejante. Sin embargo, en el sector hotelero el servicio es mucho más. El servicio es el negocio principal. Si un establecimiento ofrece alojamiento o comida a un huésped, estará prestando un servicio. Los sectores hoteleros y restaurantes están considerados en Guatemala como parte del sector de servicios.

Las personas de todos los departamentos de un hotel deben ser educadas y cordiales, eficaces y puntuales, deben ir vestidas de forma atractiva y limpia y ser capaces de servir a otros y de vender, por lo que todo esto se detalla a continuación:

a.- Cortesía y cordialidad: Una sonrisa acompañada de un saludo dice mucho de la imagen de un hotel. Una persona que trabaja en un hotel debe ser extrovertida y no debe temer a hablar con completos extraños, su voz debe ser clara y transmitir serenidad.

b.- Eficacia y puntualidad: Todos los empleados deben esforzarse por atender los detalles, y tener todas las cosas que necesita para desarrollar su trabajo al día y en el lugar indicado, por ejemplo, cuando un cliente espera pagar y la recepcionista no encuentra la cuenta del huésped, ocasiona atrasos y desconfianza en la persona. Es obligado para los empleados de un hotel, completar las actividades y realizar una segunda comprobación o un seguimiento de las mismas.

c.- Aspecto atractivo y limpio: Esto se logra con el arreglo personal y con la utilización de buenas costumbres, se logra mucho con la utilización de uniformes, los cuales deben ser elegantes y si es posible deben de tener una identificación de cada empleado para que el servicio sea más personalizado.

d.- Capacidad para servir: Se debe de instruir siempre al personal la idea de que el cliente “siempre tiene la razón”, lo que se logra con una buena formación y supervisión.

5.1.3.1.- Plan estratégico

El plan estratégico de servicio para un hotel se denominará “El hogar que esperabas encontrar fuera de casa”, cada hotel puede elegir el nombre para el cual el plan fue creado, y este debe ser innovador, y de ser posible publicitarlo por los diferentes medios de circulación locales y nacionales para que todos conozcan la importancia del mismo, y de esta forma se puedan atraer clientes.

Los detalles del plan se desarrollan a continuación:

a.- Objetivos del Plan: Innovar dentro del sector hotelero de la cabecera departamental de Jutiapa, un plan con estrategias de servicio, para garantizarles a los huéspedes una estadía confortable y placentera.

b.- Justificación: Incrementar el índice de ocupación mensual de el hotel (IO), atrayendo la mayor cantidad de clientes posibles mejorando los estándares de servicio, para satisfacer las necesidades de alojamiento, de los clientes.

c.- Estrategias: Se utilizaran las siguientes:

- **Decoración atractiva:** Se debe de pensar mucho en la temporada en la cual se va a realizar el plan, por lo que esta puede variar en cada plan. Por ejemplo, si se va a realizar en la época de la feria nacional ganadera, se puede decorar con sillas de montar, tapizar los cuartos con cueros de vacas, sillas de montar, lazos, etc.
- **Limpieza:** Es fundamental mantener las habitaciones lo mas limpias posibles, y la misma debe ser algo más que limpiar los inodoros y poner

sábanas limpias. Se deben de cuidar los pequeños detalles como vaciar los ceniceros, pulir los espejos y los metales, ni dejar objetos como bandejas cuando se lleva algún servicio del restaurante a la habitación.

- **Tranquilidad:** Los huéspedes de hotel, regularmente esperan un ambiente tranquilo. La mayoría de los turistas desean relajarse y el ruido y la actividad son perturbadoras y no ayudan a relajarse ni mucho menos a trabajar.

- **Seguridad:** La seguridad del huésped debe de abarcar mucho mas que cuidar el vehículo, se deben de señalar adecuadamente las salidas, escaleras, etc. así como proveer de un buen alumbrado en los parqueos. Además de esto también se puede proporcionar cajas de seguridad para los objetos de valor de los huéspedes.

Los costos de cada plan se deben de determinar de acuerdo a la magnitud del mismo, así como también el tiempo de realización, el cual se debe de medir de acuerdo al alcance del plan, y si los resultados son buenos se puede mantener y establecer uno más agresivo, cada vez que sea necesario.

5.2.- Elaboración de presupuesto

Debido a que los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa albergan a un promedio de 300 huéspedes por mes, y esa cantidad se eleva en algunos casos a 600 en la temporada de mayor afluencia, teniendo en cuenta la cantidad de empleados, así como la diversidad de tareas que realizan diariamente, es necesario diseñar una herramienta de control financiero como es un presupuesto, en el cual se plasme de manera sistemática, organizada y coordinada la asignación de recursos económicos.

Un presupuesto se encuentra inmerso dentro de los planes de cualquier organización, y hace referencia en la formulación de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Puesto que el presupuesto facilita la coordinación de acciones sobre la base de los proyectos de la empresa, es un ejercicio que se debe mejorar año con año, y para esto se hace necesario contar con información exacta, lo cual permitirá la distribución eficiente de los recursos.

5.2.1.- Metodología

Las descripciones a cerca de la forma de elaborar el presupuesto y su aplicación, se detallan en los siguientes incisos:

- a.- El presupuesto debe elaborarse año con año con ejecución trimestral y/o semestral, de acuerdo a la programación que cada unidad de trabajo realice.
- b.- Asignar determinada cantidad de recursos a las unidades de trabajo las cuales deben estar identificados por el respectivo código.
- c.- Si el presupuesto del primer trimestre y/o semestre no fuera ejecutado en su totalidad, se trasladará al segundo trimestre y/o semestre del mismo año, para mantener la secuencia de actividades presupuestarias.
- d.- El saldo de los trimestres y/o semestres que no sean ejecutados no deben trasladarse al próximo año, si no que se reasignaran a otras unidades operativas donde se requiera.

e.- Si un proyecto o programa por cualquier razón no fue ejecutado en el tiempo programado, podrá presupuestarse para el año siguiente, siempre y cuando esté plasmado en la planificación.

f.- Podrán efectuarse transferencias (traslado de fondos de una cuenta a otra) entre rubros presupuestarios (cuentas) cuando sea necesario con previa autorización de la gerencia.

h.- Toda unidad operativa de la empresa en materia de presupuesto está sujeta a evaluación, después de finalizar el plazo de la ejecución presupuestaria, actividad que estará centralizada en la gerencia.

i.- Todo gasto o compromiso que se adquiriera deberá contar primero con la debida autorización de la gerencia y con la documentación de soporte que respalde la acción (factura, recibo de caja, orden de pedido, boucher, nota de envío, autorización de la gerencia).

j.- El presupuesto está centralizado en la gerencia y el administrador del hotel.

5.2.3.- Estructura

Para el caso práctico del hotel se utilizaran solamente las cinco actividades que generan ingresos, a las mismas se les deberá asignar un código con el propósito de identificar como primer punto que es lo que generó este rubro, segundo, cuanto generó, tercero, identificar el comportamiento periódico de la actividad que generó el ingreso.

El ejemplo quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 10
Códigos para actividades que generan ingresos

ACTIVIDADES QUE GENERAN INGRESOS	CODIGO PARA IDENTIFICAR LA FUENTE DE INGRESO
Hospedaje	0100
Restaurante	0200
Bar	0300
Eventos Especiales	0400
Alquileres varios (salón, sillas, teléfono, fax, otros)	0500

Fuente: Datos investigados

Puesto que ya se revisaron las operaciones que generan ingreso, es necesario asignar códigos a los egresos, los cuales deben estar respaldados con documentación de soporte.

Para efectos de estudio se clasificaran de la siguiente manera.

Cuadro No. 11
Códigos para actividades que generan gasto

RUBRO DE GASTO	CODIGO ASIGNADO
Servicios Personales	01
Servicios no personales	02
Gastos específicos	03
Gastos de inversión	04
Materiales y suministros	05
Otras emergencias	06

Fuente: Datos investigados

Los rubros anteriores están distribuidos tomando como base la clasificación presupuestaria que el Estado implementa en todas sus dependencias, contenidas en el Manual de Clasificación presupuestaria que edita el Ministerio de Finanzas Públicas.

Descripción de los rubros que generan ingresos y gastos

01. Servicios personales: Se refiere a los servicios relacionados con los salarios y otras retribuciones, divididos de la siguiente manera:

0101. Sueldos: Esta cuenta se utiliza para registrar los pagos efectuados al personal por concepto de sueldos. En este rubro deben presupuestarse tanto las plazas autorizadas como las ya existentes en la nómina.

0102. Aguinaldo: Se utiliza para registrar el costo que tendrá para la empresa proporcional el aguinaldo anual que se les otorga a los empleados.

0103. Bono 14: Rubro que es utilizado para estimar el respectivo costo en que se incurrirá para otorgar dicha prestación a los empleados.

0104. Tiempo extraordinario: Este rubro se utiliza para registrar el costo en el que se incurrirá en el pago de horas extras de trabajo, al personal.

0105. Prestaciones adicionales: Se refiere al costo en que incurrirá, al proporcional a los empleados del hotel, cursos de capacitación, bono de transporte, tiempo de comida, bono por enfermedad y otros.

0106. Viáticos: Incluye costos por viáticos al personal, por transporte y alimentos para asistir a capacitaciones y otras actividades programadas.

02. Servicios no personales: Se consideran dentro de este rubro, al pago de por los servicios que prestan otras empresas, para el funcionamiento del hotel. Entre estas se pueden mencionar:

0211. Agua

0212. Telefonía

0213. Correos

0214. Extracción de basura

0215. Publicidad y propaganda

0216. Mantenimiento de activos

0217. Seguros

0218. Otros servicios (se incluirán servicios no contemplados o de emergencia).

03. Gastos específicos: Se utiliza para registrar los desembolsos que la empresa realiza por concepto de impuestos, derechos y tasas, intereses, arbitrios municipales, derecho de puerta, pago de patente de licor, etc.

04. Gastos de inversión: Rubro utilizado para registrar los gastos por concepto de inversión, remodelaciones, ampliación, compra de mobiliario y equipo, equipo audiovisual, instrumentos musicales, electrodomésticos, vehículos, adquisición de equipo de cómputo, etc.

05. Materiales y suministros: Se registrarán compras de cualquier tipo de materiales y suministros necesarios para desempeñar una función, entre los que se puede mencionar: papel, cartón, telas, uniformes, ropa de cama,

suministros de limpieza, combustibles y lubricantes, medicina, insecticida, pintura, etc.

06. Otras emergencias: Se ubicaran los gastos por concepto de actividades imprevistas, que atañen a las actividades funcionales del hotel. Por ejemplo: reparación de drenajes, reparación de un techo caído, etc.

Una vez conocidas las partidas presupuestarias, existe la necesidad de plasmarlos en cuadros, los cuales permitirán hacer más fácil la labor de comparación, estos cuadros se detallan en el anexo 3, y servirán como objeto de análisis, tanto para el mes, trimestre o semestre en el que se aplique, para revisar, las partidas en las cuales hubieron diferencias muy elevadas, en relación a los presupuestado para esa partida.

CONCLUSIONES

1. El proceso de la aplicación de reingeniería en muchos casos puede producir confusión, por lo que es necesario establecer sistemas de información para que todo el personal se involucre y tenga mayor éxito. Mediante la aplicación de reingeniería se estableció una planificación estratégica, enfocada fundamentalmente en mejorar el servicio a los clientes, estableciendo para el caso misión, visión, objetivos, metas y valores para fundamentarlos al personal y de esa manera involucrarlos en el proceso del cambio.
2. Los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, guardan similitud de condiciones, por lo que la mayor ventaja de algunos sobre otros, se basa simplemente en la ubicación, descuidando en muchos casos el servicio que debiera ser fundamental. Las herramientas técnicas que se desarrollaron, fundamentan la constante investigación que se tiene que realizar por parte de los hoteles, para conocer, los criterios desarrollados por la competencia, y compararlos constantemente con los propios, tal es el caso de la distribución de habitaciones, mobiliario y equipo, servicios prestados y tarifas.
3. Los principales clientes de los hoteles de la cabecera departamental de Jutiapa, son agentes viajeros, por lo que en el plan estratégico establecido, se buscará mejorar las condiciones de servicio actuales, para atraer la mayor cantidad de clientes, basándose en el conocimiento del mercado y de las actividades que se desarrollan en el lugar, tales

como: reuniones, ferias, convenciones, etc., para realizar algún tipo de promoción.

4. Para la elaboración del presupuesto es necesario tener disponible información actualizada sobre el entorno externo. El presupuesto como elemento de gestión, es el punto de partida para iniciar la ejecución de la planificación en toda empresa y éste, está sujeto en cierta medida a las condiciones del entorno.
5. Jutiapa, como municipio, provee de muchos lugares turísticos que pueden ser explotados adecuadamente para atraer la mayor cantidad de turistas. El establecimiento de empresas competitivas en materia de hotelería, beneficiara al municipio con la creación de un mayor número de empleos y mejorar las condiciones de vida del lugar.
6. En las empresas de servicio, es necesario crear puestos de verificación del trabajo, tales como supervisores, para garantizar que las actividades desarrolladas, cumplirán con los estándares establecidos y con ello avalar la satisfacción de los clientes. Es por ello que dentro de la organización interna, específicamente en el organigrama sugerido, se establecieron tales puestos, para garantizar a los clientes un servicio óptimo que cumpla con lo esperado por ellos.
7. Se estableció mediante este estudio, que los factores que favorecen o limitan el mercado hotelero en Jutiapa, son los siguientes: capital, fuerza de trabajo, niveles de precio, política fiscal y tributaria, aspectos sociales, ambiente político, condiciones legales, tecnología y aspectos ecológicos

RECOMENDACIONES

1. Se deben atender cada uno de los pasos expuestos para la aplicación de reingeniería, ya que muchas veces el establecimiento de nuevas propuestas en cualquier empresa, requiere de personas con mucho conocimiento al respecto, para que sirvan de guía y establezcan planes de acción para cada operación a realizarse.
2. Jutiapa, por su situación geográfica puede ser un gran afluyente de turistas, por lo que es necesaria la participación conjunta de los hoteles del lugar, para presentar un plan promocional de los mismos al INGUAT, y lograr explotar este mercado, que aún no se ha hecho realidad.
3. Se deben establecer herramientas de estudio, de forma periódica para conocer aspectos relevantes de la competencia, especialmente, en lo referente al servicio, tarifas, propuestas para atraer clientes, para poder lograr por medio de planes estratégicos que mejoren las condiciones actuales.
4. Es necesario concienciar a todo el personal que labora en un hotel, que el servicio es la parte fundamental del negocio, por lo que es recomendable realizar reuniones con el personal, o proponer cursos de relaciones humanas, para poder garantizar un servicio de calidad.
5. Para la elaboración del presupuesto anual, es recomendable tener como base datos históricos, los cuales deberán reflejar información de los últimos cuatro trimestres o dos semestres anteriores por lo menos.

6. Se recomienda monitorear indicadores del entorno externo, que se relacionen con la empresa, especialmente: tasa de crecimiento, niveles de inflación, el producto interno bruto – PIB -, tasas de interés pasiva y nominal, niveles de precios, niveles de salarios, entre otros.

7. El mobiliario y equipo de un hotel, debe ser acorde a las condiciones del mismo, tratando de ubicar cada uno de los enseres, en los lugares donde realmente lo requiere el huésped, para que se sienta cómodo y alargue su estadía.

BIBLIOGRAFIA

1. Velásquez Castillo, Mario Estuardo. **Aplicación de la reingeniería en la industria de cosméticos.** USAC. 1997. 54 Pág.
2. Manganell, Raymond, L. Klein. Mark M. **Como hacer reingeniería.** Barcelona. Editorial Norma. 1995. 349 Pág.
3. Rodríguez Ramirez, Erick Manrique. **Buenas prácticas de manufactura, aplicadas a la producción de alimentos de un hotel.** USAC. 2004. 144 Pág.
4. Padilla Robledo, Lilian María. **Guía para el ingeniero industrial en la implementación de un programa de reingeniería en una empresa.** USAC. 1997. 83 Pág.
5. Clara del Cid, Juan Carlos. **Medición de tiempos, una herramienta en la reingeniería de procesos para empresas de servicio.** USAC. 2000. 90 Pág.
6. **Reingeniería.** Hammer, Michael Champú James. Barcelona. Editorial Norma. 1994. 224 Pág.
7. Morris, Daniel. **Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios.** México. Editorial Mc Graw-Hill. 1994. 307 Pág.
8. Champú, James. **Reingeniería en la gerencia: Como modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito.** Colombia. Editorial Norma. 1995. 349 Pág.
9. **Reglamento para establecimientos de hospedaje.** Acuerdo No. 1144-83. INGUAT. 1983. 24 Pág.

APÉNDICE 1

**Questionario dirigido a
Administradores y/o
propietarios de hoteles**

APÉNDICE 1

- CUESTIONARIO DIRIGIDO A ADMINISTRADORES Y/O PROPIETARIOS DE HOTELES

- 1.- ¿Cuál es la misión del hotel que usted administra?
- 2.- ¿Tienen conocimiento todos los empleados de la misión de la empresa?
- 3.- ¿Cuál es la visión del hotel que usted administra?
- 4.- ¿Realiza comparaciones entre las actividades realizadas y los objetivos propuestos?
- 5.- ¿Quiénes intervienen en el proceso de toma de decisiones?
- 6.- ¿Planifica usted las actividades de la empresa con base al logro de los objetivos planteados?
- 7.- ¿Cuál de los criterios que se enuncian a continuación cree usted que constituye una limitante para la realización de un plan estratégico en el hotel que administra?
 - a.- Desconocimiento del tema
 - b.- Recursos limitados
 - c.- Tiempo que se lleva para planificar
 - d.- Necesidad de más empleados
 - e.- Todos
 - f.- Ninguno

8.- ¿Cuál cree usted que sería el resultado de la implementación de reingeniería en el hotel?

9.- ¿Existe actualmente un manual de trabajo?

10.- ¿Realiza usted, evaluaciones al personal?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa, con que frecuencia las realiza.

11.- ¿Existe un programa para el reclutamiento y selección del personal?

12.- ¿Qué servicios proporciona el hotel que usted administra?

13.- ¿Cuenta con un sistema de presupuesto, para la planificación de las actividades del hotel que usted administra?

14.- ¿Realizan estudios de mercado para conocer los hábitos de compra de los clientes, frecuentes y potenciales?

15.- ¿Realizan promociones para promover el hotel que usted administra?

APÉNDICE 2

Questionario dirigido a
clientes de hoteles de la
cabecera departamental
de Jutiapa

APÉNDICE 2

- CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES DE HOTELES DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

1.- ¿Cuál es su ocupación?

a.- Agente viajero

b.- Estudiante

c.- Empleado del Estado

d.- Turista

e.- Otros, especifique _____

2.- ¿Con qué frecuencia se hospeda en el hotel?

3.- ¿Qué busca al hospedarse en el hotel?

a.- Tarifas cómodas

b.- Buena ubicación

c.- Buen servicio de restaurante

d.- Buena atención

e.- Otras, especifique _____

3.- ¿Cómo considera el servicio que le brinda el hotel?

a.- Muy bueno

b.- Bueno

c.- Debería mejorar

e.- Otros, especifique _____

4.- ¿Qué otros servicios le gustaría que el hotel tuviera a su disposición?

5.- ¿Considera que el precio que paga por hospedarse es acorde al servicio recibido?

6.- ¿Reúnen las habitaciones las condiciones de higiene, comodidad y seguridad que usted esperaba?

a.- Si

b.- No

¿Por qué? _____

7.- ¿Cómo considera que es la atención de parte del personal del hotel?

a.- Muy buena

b.- Buena

c.- Debería mejorar

d.- Mala

e.- Otros, especifique _____

APÉNDICE 3

Propuestas de especificaciones de Mobiliario y Equipo

PROPUESTA DE ESPECIFICACIONES DE MOBILIARIO Y EQUIPO

MOBILIARIO PARA CUARTOS

MOBILIARIO Y DECORACIÓN

- ❖ RECÁMARA-ESTAR
 - Cama
 - Cabecera
 - Mesa para escribir
 - Silla
 - Lámpara
 - Tocado con cajonera
 - Espejo
 - Elementos decorativos

- ❖ BAÑO
 - Repisa para toallas

- ❖ ARMARIO VESTÍBULO-VESTIDOR
 - Soporte
 - Closet sin puertas
 - Toallero

- ❖ TERRAZA
 - Soporte

- ❖ ACCESO
 - Número de cuarto

EQUIPO DE OPERACIÓN

- ❖ RECÁMARA-ESTAR
 - Protectores para colchón
 - Sábanas
 - Almohadas
 - Fundas
 - Colchas
 - Cenicero
 - Jarra y vasos para agua

- ❖ BAÑO
 - Toallas grandes: 2
 - Cesto para papeles
 - Cortina regadera
 - Portarrollos sencillo
 - Tapete antiderramante

- ❖ ARMARIO VESTÍBULO-VESTIDOR
 - Ganchos de ropa
 - Instructivo de seguridad para clientes
 - Cuadro de tarifas

EQUIPO FIJO

- ❖ RECÁMARA-ESTAR
 - Teléfono por piso
 - Abanico en techo

- ❖ BAÑO
 - Extracción mecánica o natural de olores

- ❖ ARMARIO VESTÍBULO-VESTIDOR
 - Vestidor
 - Instructivo de seguridad para clientes

NOTA: El carácter del listado es enunciativo más no limitado.

PROPUESTA DE ESPECIFICACIONES DE MOBILIARIO Y EQUIPO

ÁREAS DE SERVICIO

MOBILIARIO Y DECORACIÓN

- ❖ OFICINAS
 - Escritorios (2)
 - Mesa
 - Caja fuerte
 - Iluminación
 - Archivero
 - Revistero
 - Sillón giratorio
 - Silla secretarial

- ❖ COCINA

- ❖ ROPERÍA
 - Mostrador
 - Escritorio

- ❖ CUARTO DE MÁQUINAS
 - Mesa de trabajo
 - Señalización

EQUIPO DE OPERACION

- ❖ RECEPCION
 - Máquina de escribir (eléctrica)
 - Maquina calculadora
 - Caja registradora
 - Reloj de control
 - Fechador
 - Artículos de escritorio
 - Extinguidores
 - Manual de emergencia para el personal

- ❖ COCINA
 - Baterías
 - Utensilios de cocina
 - Botes de basura

- ❖ ROPERÍA
 - Blancos
 - Lavadora
 - Estantería
 - Guarda-cubetas y escobas

- ❖ CUARTO DE MÁQUINAS
 - Herramientas y equipo de trabajo
 - Alarma general

EQUIPO FIJO

- ❖ RECEPCION
 - Aire lavado
 - Teléfono
 - Alarma general

- ❖ COCINA
 - Estufa
 - Mesa caliente
 - Extracción de aire
 - Estantería
 - Filtro de agua
 - Mesa de preparación
 - Tarima
 - Refrigerador
 - Extinguidor

- ❖ ROPERÍA
 - Extinguidores

- ❖ CUARTO DE MÁQUINAS
 - Equipo que sea necesario

NOTA: El carácter del listado es enunciativo más no limitado.

PROPUESTA DE ESPECIFICACIONES DE MOBILIARIO Y EQUIPO

ÁREAS PÚBLICAS

MOBILIARIO Y DECORACIÓN

- ❖ RECEPCIÓN
 - Soporte
 - Iluminación indirecta
 - Ornato de interiores
 - Señalización
 - Escritorio frontal
 - Caja
 - Señalización

- ❖ CAFETERÍA
 - Mesas
 - Sillas
 - Cortinas
 - Señalización

- ❖ CIRCULACIÓN DE PÚBLICO
 - Iluminación indirecta
 - Señalización

- ❖ SANITARIOS DE PÚBLICO
 - Mamparas
 - Espejos
 - Señalización

EQUIPO DE OPERACIÓN

- ❖ RECEPCIÓN
 - Tapetes para limpiar zapatos
 - Extinguidores
 - Manual de emergencia para personal

- ❖ CAFETERÍA
 - Loza
 - Cristalería
 - Cuchillería y utensilios metálicos
 - Caja registradora
 - Manual de emergencia para el personal
 - Extinguidores

- ❖ CIRCULACIÓN ES DE PÚBLICO
 - Ceniceros, escupidera
 - Maceteros
 - Extinguidores

- ❖ SANITARIOS DE PÚBLICO
 - Bote de basura
 - Jaboneras
 - Ceniceros

EQUIPO FIJO

- ❖ RECEPCIÓN
 - Teléfonos
 - Ventilador en techo

- ❖ CAFETERÍA
 - Ventilador en techo

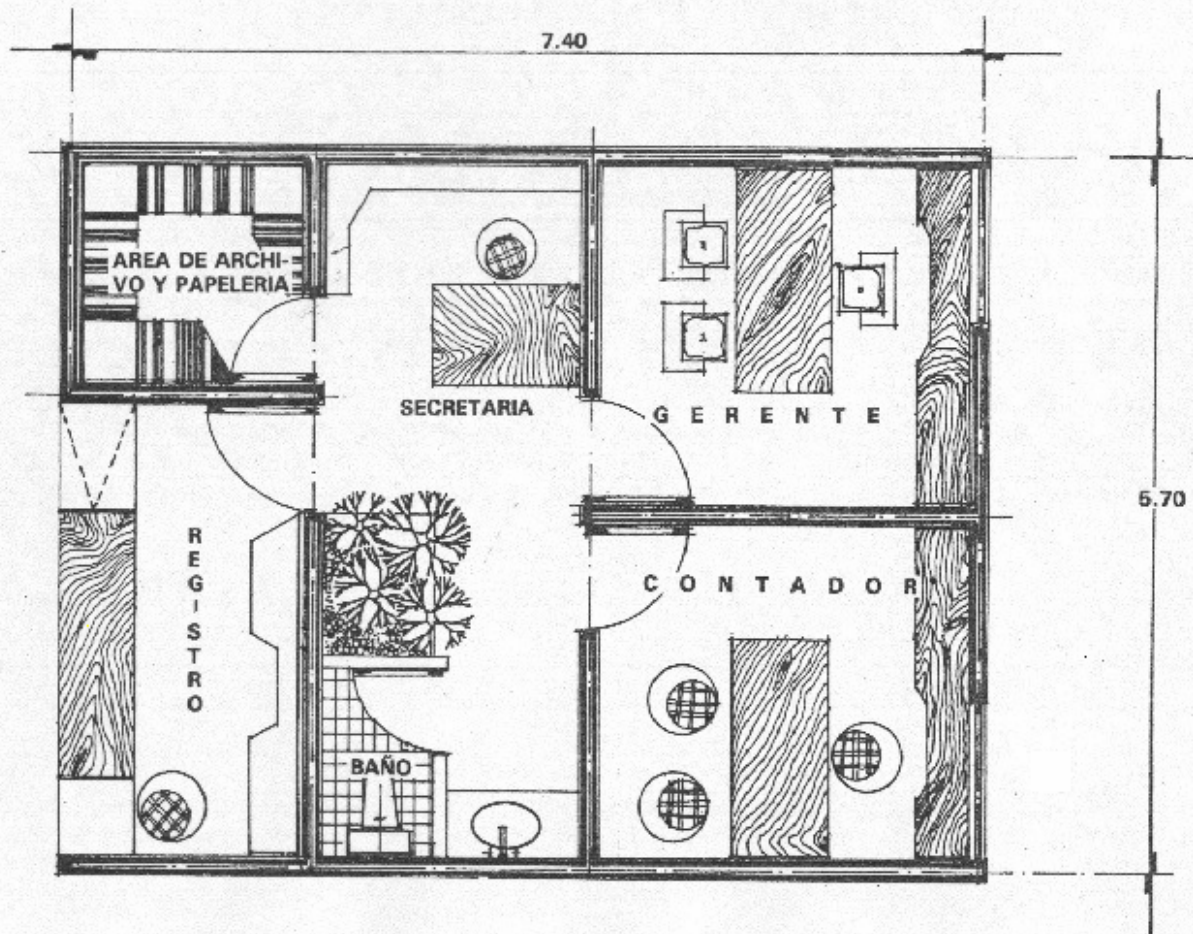
- ❖ CIRCULACIÓN DE PÚBLICO
 - Batería de emergencia para iluminar accesos a áreas públicas
 - Ventilación cruzada
 - Sistema extracción

NOTA: El carácter del listado es enunciativo más no limitado.

APÉNDICE 4

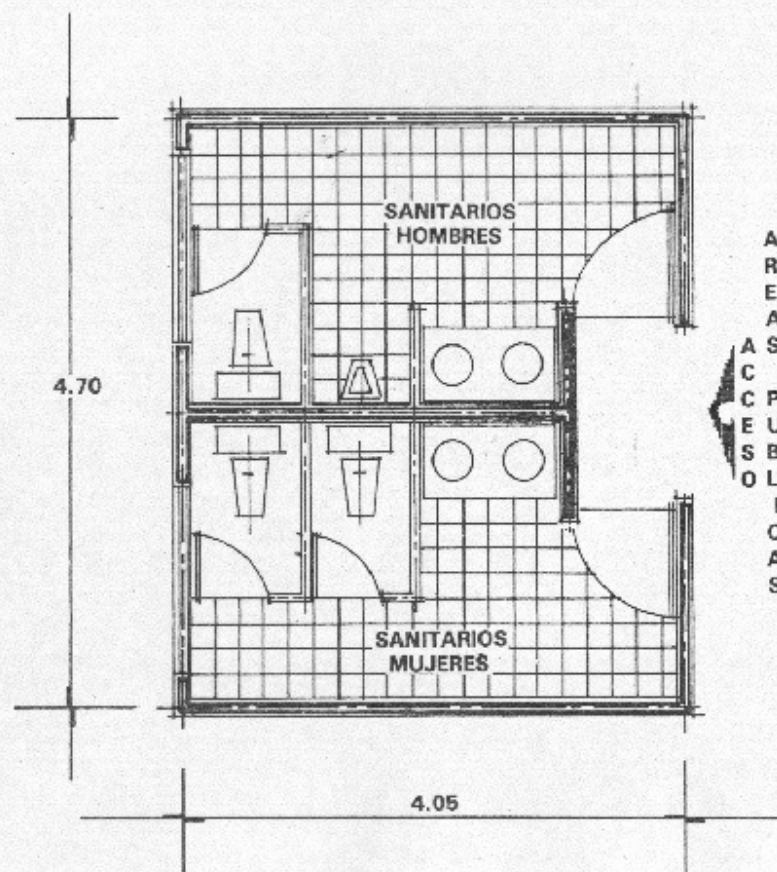
Propuestas de cambios estructurales y planos de especificación

PROPUESTA OFICINAS



CAPACIDAD: 5 A 6 EMPLEADOS
SUPERFICIE CONSTRUIDA: 42.18 M2.

PROPUESTA SANITARIOS DE PUBLICO ZONA DE VESTIBULO



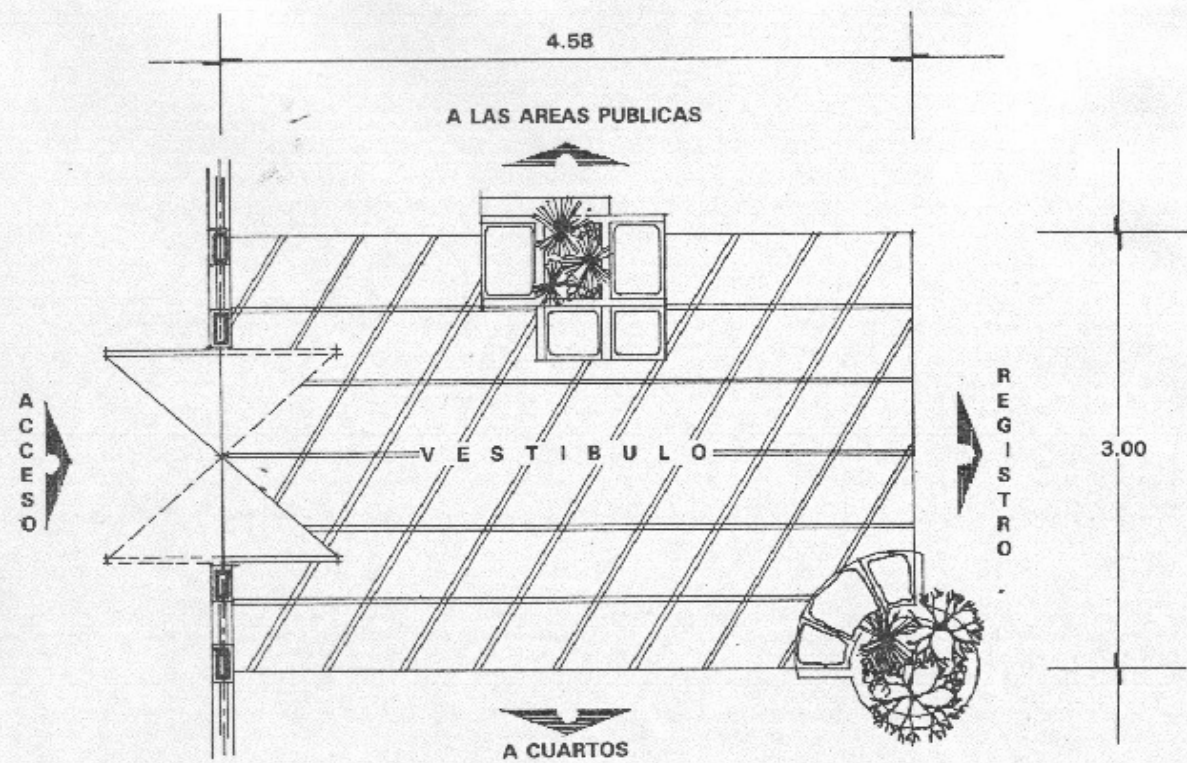
Los sanitarios de público se determinan de acuerdo a la capacidad del local; menor de 60 concurrentes se requiere;

- Sanitarios Hombres
Inodoro: 1 Mueble
Lavabo: 2 Muebles
Mingitorio: 1 Mueble
- Sanitarios Mujeres
Inodoro: 2 Muebles
Lavabo: 2 Muebles

SUPERFICIE CONSTRUIDA: 19.00 M2.

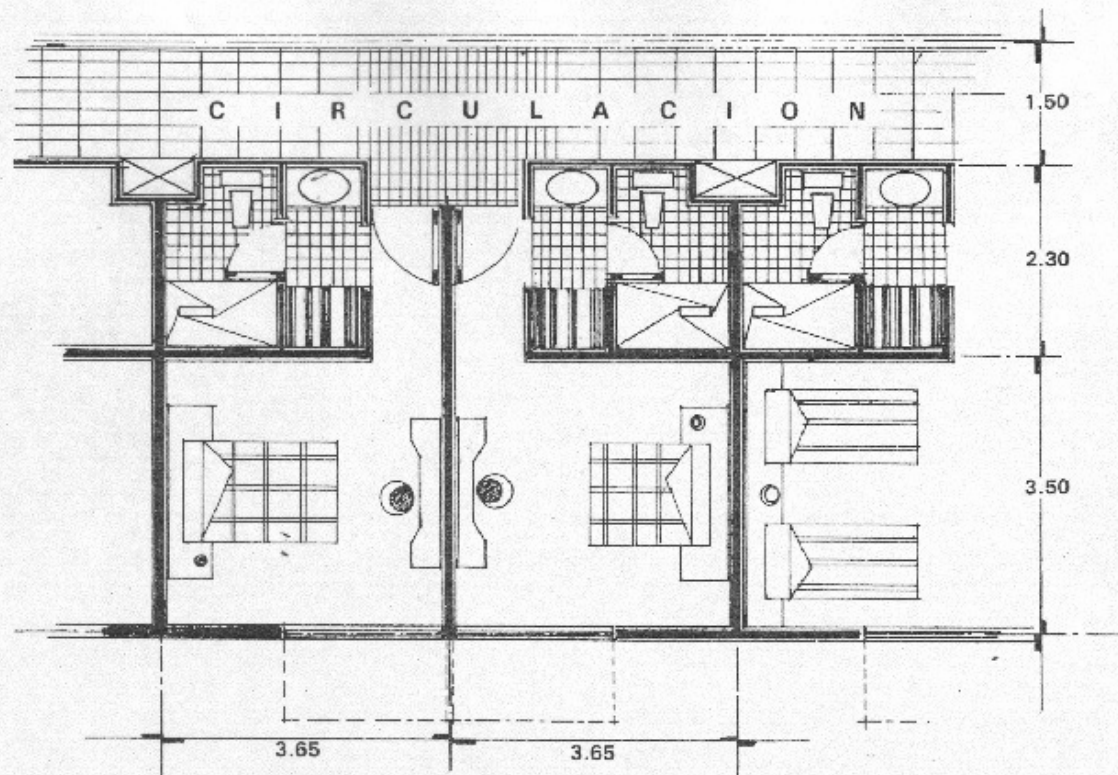
NOTA: En cada caso se tiene que consultar el reglamento de construcción.

PROPUESTA VESTIBULO



CAPACIDAD: 12 PERSONAS
SUPERFICIE CONSTRUIDA: 13.75 M2.

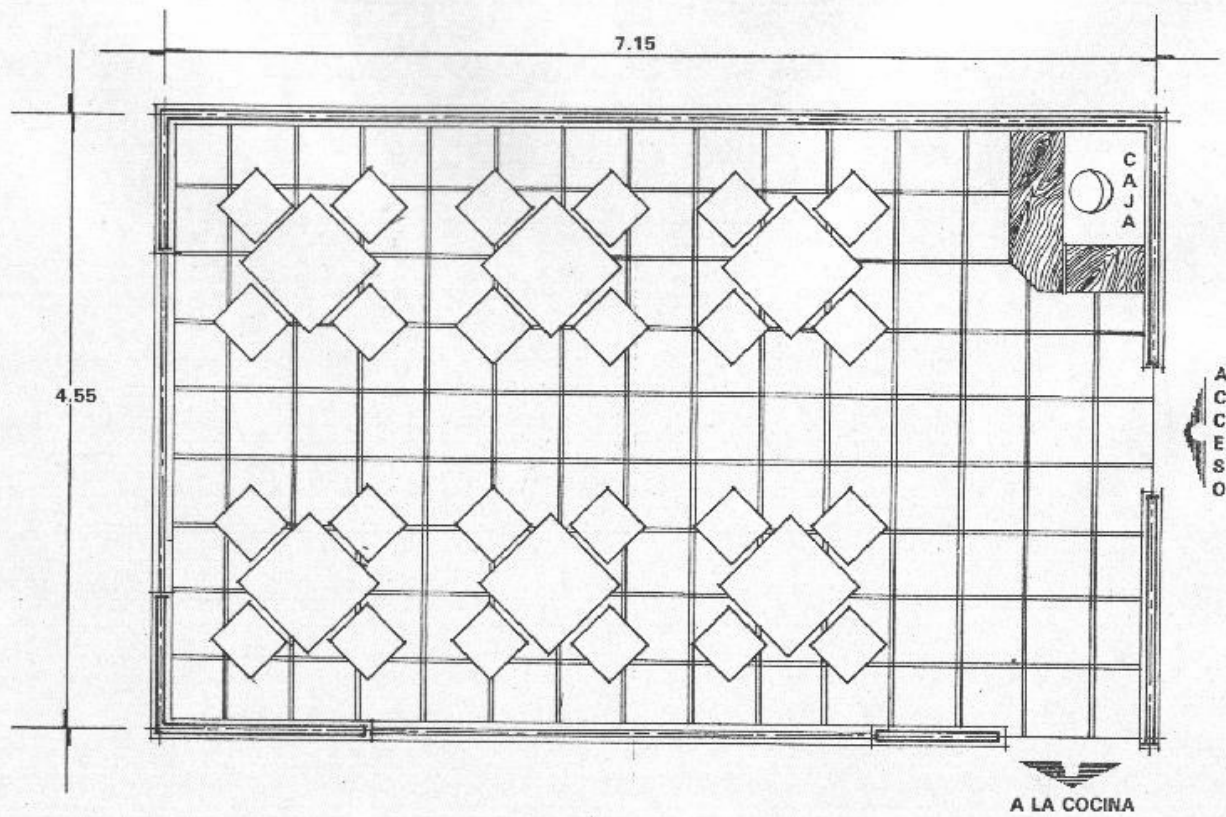
PROPUESTA DE CUARTO TIPO EN CRUJIA SENCILLA



NOTA: Terraza opcional de acuerdo al lugar y al proyecto

CAPACIDAD: 1 A 2 PERSONAS
SUPERFICIE CONSTRUIDA: 20.20 M2.

PROPUESTA CAFETERIA



CAPACIDAD: 24 PERSONAS
SUPERFICIE CONSTRUIDA: 32.53 M2.

APÉNDICE 5

**Propuestas de un proceso
de reclutamiento para un
hotel de la cabecera
departamental de Jutiapa**

APÉNDICE 5

PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA UN HOTEL DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA

- Objetivo

- 1.- Mejorar las contribuciones productivas del personal del hotel, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social, que es el principio rector y la práctica de la administración de personal. Deberá describir la manera en que los esfuerzos de los gerentes y propietarios de hoteles, se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen en este campo.
- 2.- Apoyar la función de la gerencia, en la estructura organizativa del hotel, manteniendo un nivel apropiado de recurso humano.

- Metodología

Definición de términos: En el lenguaje industrial común, las palabras empleo, posición y tarea han tenido una gran variedad de significados diferentes, algunas veces se les utiliza como sinónimos para describir trabajos hechos. De aquí que resulta difícil realizar análisis de empleos con algunos significados, a menos que diferenciamos con toda claridad nuestros vocablos. Para efectos de estudio se utilizarán las siguientes definiciones:

Tarea: Unidad de trabajo o esfuerzo humano ejercido con objeto específico. Por ejemplo: ajustar un torno es una tarea. Cuando se acumulan bastantes tareas para justificar el empleo de un trabajador se ha creado una posición.

Posición: Indica el servicio de uno o varios empleados que desempeñan una serie de deberes o de varias tareas iguales. De ese modo, la posición de un operador de torno puede consistir en realizar las tareas de montar la máquina, atenderla, operarla y limpiarla.

Cargo: Es un grupo de posiciones semejantes dentro de un sólo establecimiento. Para su análisis es necesario que existan 3 informes:

- Descripción del cargo: que es una declaración que fija las características y responsabilidades de un trabajo específico.
- Especificación del cargo: Es un registro del mínimo de exigencias para ser aceptado, que debe llenar un solicitante para un trabajo específico.
- Relación del cargo: Establece la progresión de ocupantes de empleos, por ejemplo: los ascensos.

Métodos para recoger informes sobre análisis de empleos

1.- Informe de supervisores o empleados, mediante cuestionario: Al llenar el cuestionario, el empleado aportará detalles importantes, aunque sean pequeños, sobre su trabajo, que el supervisor nunca habrá observado, para ello es necesario acompañarlo con instrucciones y será aconsejable poner al supervisor a trabajar con él.

2.- Análisis de empleo mediante entrevistas: Los datos de los empleos, los obtiene el analista, en sus contactos con los empleados y el supervisor.

Presenta preguntas destinadas a esclarecer los deberes del empleo, tal como ellos lo ven. Todos los datos que se obtengan oralmente deben verificarse cuidadosamente antes de que se consideren fidedignos.

3.- Observaciones del analista de empleos: El analista puede ser una persona capacitada para conocer la mayor parte de las situaciones que se presentan en un trabajo, y puede quizá observar detalles que se escapan a las personas que se encuentren realizando el trabajo.

Puntos de referencia para cuando se contrata a empleados

a.- Las formas de solicitud, deberán revisarse periódicamente por cuestiones de legalidad; puede haber algún cambio en las leyes.

b.- Es recomendable tener algunas formas llenas, aunque en el momento no se necesiten empleados.

c.- Se debe tener al día los archivos de ofertas de empleo en las cuales se mantendrán los nombres de los solicitantes y las fechas de las solicitudes. Estas solicitudes deberán estar firmadas por el interesado.

d.- Los solicitantes deberán llenar ellos mismos la solicitud en la oficina.

e.- Nadie más que el solicitante podrá escribir en las solicitudes.

f.- Los solicitantes deberán llenar completamente la solicitud y devolverán las que no estén completas, con el fin de que sean llenadas en su totalidad.

g.- Las solicitudes se tornarán nulas después de 90 días, si el examinador informa que el solicitante no regresó para ver si fue contratado.

Entrevistas

a.- Aunque no sean entrevistados todos los solicitantes el mismo día, deberán llenar su solicitud, sí debe haber un momento para el encuentro personal, aunque sea para decirle “muchas gracias por haber llenado esta forma”, para tener una impresión inicial.

b.- Las anotaciones deberán ser hechas por un empleado representativo que seguirá cada entrevista.

c.- Durante la entrevista se debe explicar al solicitante el trabajo para el cual está siendo considerado, qué es lo que se espera de él, las condiciones de trabajo y los horarios.

d.- Después de haber proporcionado estas informaciones, se debe determinar si el solicitante aún está interesado en el trabajo. Se le debe preguntar por qué siente que está calificado para hacer este trabajo.

e.- Se debe investigar sus trabajos anteriores y sus experiencias con todo detalle.

f.- Todas las solicitudes que hayan sido investigadas y admitidas como verdaderas, deberán ser puestas en una lista de iniciativa o activa de archivo.

g.- A los solicitantes que no hayan sido aceptados para el puesto no se les dirán las razones por las cuales no fueron aceptados. Se pueden utilizar frases como:

tenemos a un número para cada puesto, y se han escogido las personas que mejor pueden llenar las funciones del mismo”.

h.- No se deberán hacer ninguna de estas preguntas a los solicitantes:

1. Edad
2. Nacionalidad
3. Si tuvo problemas alguna vez con la policía
4. Raza o color
5. Religión
6. Partido político al que pertenece.

i.- No se debe aclarar que es necesario cierto grado de educación para el puesto.

j.- Tampoco se debe preguntar si el solicitante ha tenido algunos problemas con sus anteriores empleadores.

k.- Se debe dar suficiente tiempo para que el solicitante hable voluntariamente y dé la información por su propia voluntad.

l.- Se deben colocar rótulos en la oficina donde se realice el reclutamiento con la siguiente información: salario, oportunidad de ascensos, prestaciones, requisitos de edad, etc.

La persona que va a realizar las entrevistas debe de asegurarse de saber lo siguiente:

1. Trabajo y responsabilidades
2. Los requisitos específicos
3. Condiciones de trabajo

4. Las posibilidades de promociones
5. Calificaciones técnicas
6. Salario y otros beneficios
7. Posiciones alternadas

El lugar de la entrevista deberá contar con las siguientes características:

1. Debe ser un área privada
2. No debe existir interrupción
3. El ambiente debe ser amigable y receptivo

Durante la entrevista se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Saber lo que se está tratando de encontrar.
2. Hacer que las preguntas sean claras.
3. Escuchar las respuestas para interpretar más la información.
4. Observar si tiene ansiedad, si evita la mirada directa, si está molesto, etc.
5. Hacer las preguntas más importantes intercaladas con otras de menor importancia.
6. Hacer preguntas sobre lo que no entendió y que el solicitante parece evitar.
7. Preguntar sobre sus trabajos pasados.
8. Se debe ser persistente hasta tener una respuesta satisfactoria.
9. Prestar atención a las contradicciones y otros errores.
10. Motivar las respuestas.

El personal para los hoteles debe ser un personal con un alto grado de servicio y sus valores deben estar basados en la honradez, cualidad que servirá al hotel para poder atender mejor a los clientes en todas las áreas.