



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

**MEJORAMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DE TURISMO MEDIANTE LA CREACIÓN,  
PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA TOUR OPERADORA, EN EL  
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

**Fernely Alejandro Moir Morales**

Asesorado por el Ing. Erwin Danilo González Trejo

Guatemala, abril de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORAMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DE TURISMO MEDIANTE LA CREACIÓN,  
PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA TOUR OPERADORA, EN EL  
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**FERNELY ALEJANDRO MOIR MORALES**

ASESORADO POR EL ING. ERWIN DANILO GONZÁLEZ TREJO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

**MEJORAMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DE TURISMO MEDIANTE LA CREACIÓN,  
PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA TOUR OPERADORA, EN EL  
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 29 de noviembre de 2010.

  
**Fernely Alejandro Moir Morales**

Guatemala, Octubre de 2012

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

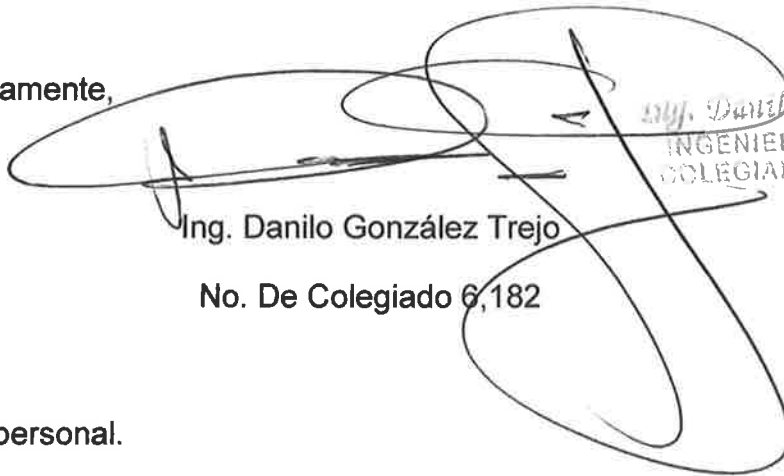
Respetable Ingeniero Urquizú

A través de la presente me dirijo a usted para informarle que procedí a la revisión del trabajo de graduación de Ingeniería Industrial, titulado: MEJORAMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DE TURISMO MEDIANTE LA CREACION, PLANEACION E IMPLEMENTACION DE UNA TOUR OPERADORA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO, realizado por el estudiante Fernely Alejandro Moir Morales, identificado con carné universitario No. 1997 12607.

El trabajo final fue revisado en su totalidad y cumple con los objetivos y requisitos necesarios para un trabajo de graduación, por lo que en calidad de asesor doy dictamen de aprobación para que pueda ser presentado en su examen general público, previo a optar al título de Ingeniero Industrial en el grado de licenciado.

Sin otro particular me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,



Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Danilo González Trejo

No. De Colegiado 6,182

cc. Archivo personal.



REF.REV.EMI.016.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORAMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DE TURISMO MEDIANTE LA CREACIÓN, PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA TOUR OPERADORA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**, presentado por el estudiante universitario **Fernely Alejandro Moir Morales**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. María Martha Wolford de Hernández  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2013.

/mgp



REF.DIR.EMI.112.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **MEJORAMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DE TURISMO MEDIANTE LA CREACIÓN, PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA TOUR OPERADORA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**, presentado por el estudiante universitario **Fernely Alejandro Moir Morales**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2013.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MEJORAMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DE TURISMO MEDIANTE LA CREACIÓN. PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA TOUR OPERADORA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**, presentado por el estudiante universitario: **Fernely Alejandro Moir Morales**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, abril de 2013





## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por permitirme vivir cada momento de mi vida.
<b>Mis padres</b>	Julieta Haydee Morales Chapetón y Daniel Fernely Moir Mérida por el apoyo incondicional en los momentos de mi vida.
<b>Mis hermanas</b>	Teresa María y Lilia Haydee Moir Morales, por dar alegría y apoyo a mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Ana Palacios</b>	Amiga y socia, por los sueños, proyectos y aventuras vividas
<b>Mis compañeros</b>	Por compartir conmigo varias experiencias, durante nuestros estudios universitarios.
<b>Centro Universitario Ciudad Vieja</b>	Por encaminarme en el inicio de mi vida profesional basados en valores.
<b>Mi asesor</b>	Por todo el conocimiento y ayuda brindada en la elaboración de este trabajo de graduación que sin él no lo hubiera hecho.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por la formación académica y social.
<b>Gerardo López</b>	Un guía y compañero de viajes.
<b>Amelia Robledo</b>	Por dar el toque final para mi graduación.
<b>Al pueblo de Guatemala</b>	Que al pagar sus impuestos me permitieron realizar mis estudios en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN .....	XIX
OBJETIVOS.....	XXI
INTRODUCCIÓN .....	XXIII
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Historia .....	1
1.1.3. Estructura organizacional .....	2
1.1.3.1. Organigrama.....	4
1.1.4. Misión .....	5
1.1.5. Visión.....	6
1.1.6. Valores .....	7
1.1.7. Ventaja competitiva .....	8
1.1.8. Políticas del Departamento de Recursos Humanos .	9
1.1.8.1. Técnicas de reclutamiento .....	10
1.1.8.2. Técnicas de selección .....	13
1.1.8.3. Sistema de entrevistas y su	
ponderación .....	18
1.1.8.4. Personal directivo .....	21
1.1.8.5. Previsión de los cambios de personal .	22
1.1.8.6. Inducción .....	23
1.2. Tour operadora.....	25

1.2.1.	Definición.....	27
1.2.2.	Competencia .....	29
1.2.3.	Concepto de negocio .....	29
1.3.	Departamento de Quetzaltenango .....	29
1.3.1.	Ubicación.....	29
1.3.2.	Monografía .....	31
1.3.3.	Características .....	31
1.3.4.	Estadísticas.....	32
1.4.	Medio ambiente.....	41
1.4.1.	Definición.....	42
1.4.2.	Características .....	43
1.4.3.	Viabilidad.....	43
2.	SITUACIÓN ACTUAL .....	45
2.1.	Descripción actual del sector .....	45
2.2.	Descripción de servicios actuales .....	45
2.2.1.	Número de clientes atendidos.....	46
2.2.2.	Frecuencia.....	46
2.3.	Tamaño de la empresa .....	46
2.3.1.	Organigrama .....	47
2.3.2.	Personal directo .....	48
2.4.	FODA .....	48
2.5.	Generación de estrategias .....	51
2.6.	Sector de negocios.....	52
2.6.1.	Subsector .....	53
2.6.2.	Tamaño del subsector y crecimiento.....	53
2.7.	Descripción del sector .....	53
2.8.	Potencial de Guatemala en turismo .....	55
2.9.	Factores de impacto.....	56

2.10.	Mercado objetivo .....	56
2.10.1.	Segmentación del mercado objetivo.....	57
2.10.1.1.	Geográfica .....	58
2.10.1.2.	Demográfica .....	58
2.10.2.	Determinación del mercado objetivo.....	61
2.10.3.	Tamaño del mercado y tendencia.....	62
2.10.4.	Identificación de los compradores en el mercado...	63
2.10.4.1.	Clientes.....	64
2.10.4.2.	Potencial a comprar .....	64
3.	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA AGENCIA.....	65
3.1.	Descripción de la propuesta .....	66
3.1.1.	Identificación.....	67
3.1.2.	Objetivo estratégicos .....	67
3.1.3.	Desarrollo de estrategias.....	68
3.2.	Identificación de <i>cluster</i> área nor-occidental, en el altiplano del país.....	68
3.2.1.	Definición .....	69
3.2.1.1.	Condiciones de la demanda .....	69
3.2.1.2.	Cartera de proyectos turísticos .....	70
3.2.2.	Organización de plataforma institucional para la implementación.....	72
3.3.	Servicio.....	74
3.3.1.	Identificación del servicio.....	75
3.3.2.	Desarrollo del producto o servicio.....	76
3.3.3.	Ventajas competitivas.....	78
3.3.4.	Perfil administrativo .....	79
3.3.5.	Administración .....	79

3.3.5.1.	Estructura organizacional de la propuesta .....	80
3.3.5.2.	Recurso humano .....	81
3.3.5.3.	Material y equipo .....	83
3.3.6.	Servicios.....	84
3.3.6.1.	Transporte .....	84
3.3.6.2.	Guías.....	88
3.3.7.	Ventas .....	92
3.3.8.	Marco legal.....	93
3.4.	Proyecciones financieras .....	93
3.4.1.	Proyecciones.....	93
3.4.1.1.	Ventas .....	94
3.4.1.2.	Costos de ventas.....	94
3.4.1.2.1.	Margen bruto sobre ventas.....	96
3.4.1.3.	Gastos de administración .....	97
3.4.2.	Evaluación económica .....	98
3.4.2.1.	Valor Actual Neto .....	102
3.4.2.2.	Tasa Interna de Retorno.....	102
3.4.2.3.	Beneficio costo .....	103
3.4.2.4.	Costo eficiencia .....	104
3.4.3.	Beneficios económicos.....	104
3.4.4.	Conclusiones comparativas.....	104
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	105
4.1.	Plan de mercadeo .....	105
4.1.1.	Diferenciación y propuesta de valor .....	105
4.1.1.1.	Diferenciación de servicios.....	106
4.1.1.2.	Diferenciación del personal .....	107

4.1.2.	Medios de mercadeo .....	107
4.1.3.	Tácticas de mercadeo .....	108
4.2.	Proyección de ventas .....	109
4.2.1.	Fijación de precios.....	110
4.2.2.	Determinación del volumen de ventas.....	111
4.2.3.	Proyección de ventas .....	112
4.3.	Fase de implementación.....	113
4.3.1.	Costos fijos .....	113
4.3.2.	Costos variables .....	114
4.4.	Fases de operación y mantenimiento.....	115
4.5.	Operaciones .....	115
4.5.1.	Vehículos.....	115
4.5.2.	Recurso humano .....	116
4.5.2.1.	Gerencia General .....	116
4.5.2.2.	Administración .....	116
4.5.2.3.	Servicios .....	117
4.5.2.3.1.	Transporte y guías.....	117
5.	MEJORA CONTINUA.....	119
5.1.	Control de calidad.....	119
5.1.1.	Tipo de control .....	120
5.2.	Características.....	121
5.3.	Establecimiento de estándares.....	122
5.4.	Resultados.....	125
5.5.	Estadísticas .....	125
5.6.	Auditorías a tratar .....	126
5.6.1.	Internas.....	127
5.6.2.	Externas .....	127

6.	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....	129
6.1.	Proceso de evaluación de impacto ambiental .....	129
6.1.1.	Selección de acciones.....	132
6.1.2.	Determinación del alcance del estudio .....	135
6.2.	Identificación preliminar de los impactos probables .....	135
6.2.1.	Herramientas.....	136
6.2.2.	Desechos .....	140
6.2.3.	Previsión de los impactos.....	142
6.3.	Programa de gestión ambiental .....	143
6.3.1.	Medidas mitigadoras, compensatorias y de valorización .....	144
6.3.1.1.	Reciclaje de papel .....	148
6.3.1.2.	Respeto y apoyo a las culturas y poblaciones locales .....	152
6.3.1.3.	Contribución al desarrollo.....	155
6.3.2.	Programa de monitoreo y seguimiento.....	157
6.3.2.1.	Estimación del consumo energético... ..	158
6.3.2.2.	Conservación y protección del patrimonio histórico-cultural.....	162
	CONCLUSIONES.....	165
	RECOMENDACIONES .....	167
	BIBLIOGRAFÍA.....	169



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Etapas del proceso de selección .....	19
2.	Ponderación .....	20
3.	Correlación de los factores en las etapas del proceso de selección ....	21
4.	Mapa de ubicación de Quetzaltenango .....	30
5.	Organigrama actual .....	47
6.	Servicios: Servicios en PIB de Guatemala .....	52
7.	Organigrama de la propuesta .....	80
8.	Papelera de reciclaje de papel .....	151

### TABLAS

I.	Quetzaltenango, uso potencial de la tierra .....	35
II.	Análisis de fortalezas y oportunidades .....	49
III.	Análisis de debilidades y amenazas.....	50
IV.	El turismo en Guatemala.....	53
V.	Síntesis de competitividad turística en Guatemala.....	55
VI.	Factores de impacto.....	56
VII.	Segmentación de mercado para tours culturales para escolares.....	59
VIII.	Segmentación de mercado para traslados de atletas .....	60
IX.	Segmentación de mercado para tours turísticos .....	60
X.	Excursiones empresariales .....	61
XI.	Tamaño y tendencias para el servicio traslados de atletas .....	62
XII.	Tamaño y tendencias para el servicio tours turísticos.....	63

xiii.	Tamaño y tendencias para el servicio tours culturales para escolares .....	63
xiv.	Tamaño y tendencias para el servicio excursiones empresariales .....	63
xv.	Identificación de los compradores en el mercado.....	64
xvi.	Material y equipo.....	84
xvii.	Proyección de ventas para el primer año.....	94
xviii.	Costo de ventas.....	95
xix.	Costo tours culturales para escolares.....	96
xx.	Margen bruto sobre ventas .....	96
xxi.	Gastos en personal.....	97
xxii.	Gastos de administración .....	98
xxiii.	Flujo de caja (en quetzales).....	101
xxiv.	Medios de mercadeo .....	107
xxv.	Análisis de los precios de la competencia en comparación con la empresa.....	110
xxvi.	Capacidad de los servicios .....	111
xxvii.	Proyección de ventas, expresado en miles de quetzales .....	113
xxviii.	Vehículos .....	115
xxix.	Tipos de control de calidad .....	120
xxx.	Formato de matriz de valoración de impactos .....	137
xxxi.	Códigos de identificación de impactos por componente ambiental ....	138
xxxii.	Criterios para la valorización de los impactos ambientales.....	139
xxxiii.	Residuos sólidos y tiempo que tardan en degradarse .....	141
xxxiv.	Cantidad aproximada de kilovatios por hora (kWh) consumidos por mes.....	159

## GLOSARIO

<b>Agencia de viajes</b>	Empresa que se dedica a la realización de arreglos para viajes y venta de servicios sueltos, o en forma de paquetes, en carácter de intermediaria entre el prestador de los servicios y el usuario.
<b>Ambiental</b>	Perteneciente o relativo al ambiente (condiciones o circunstancias). Áreas protegidas: cualquier categoría de terreno que está oficialmente protegida por un gobierno nacional o internacional, estado, organización o agencia. Por definición, un área protegida debería estar segura del uno irrestricto de sus recursos.
<b>Áreas silvestres</b>	Áreas poco urbanizadas que no han sido intensamente manejadas o manipuladas. Ellas incluyen bosques, desiertos, montañas, pastizales, parques nacionales, reserva natural, bosques o refugios silvestres, etc.
<b>Atractivo turístico</b>	Cualquier punto o elemento del patrimonio natural y cultural de un sitio, que sea capaz de motivar la visita por parte de los turistas. Punto o elemento atractivo para el turista.

<b>Agencia de viajes emisiva</b>	Empresa que se dedica a la venta de servicios turísticos desde un país o punto de origen hacia un país o punto de destino; es la que envía turistas de un punto a otro.
<b>Agencia de viajes mayorista (operadora)</b>	Integra y opera sus servicios turísticos para venderlos a través de otras agencias, además de hacerlo directamente al público.
<b>Agencia de viajes minorista</b>	Vende directamente al público servicios turísticos que operan o generan otros prestadores de servicios ajenos a ella.
<b>Agencia de viajes receptiva</b>	Empresa que se dedica a la venta de servicios turísticos dentro de un país o punto de destino; es la que recibe a los turistas en un punto de destino o en un punto intermedio.
<b>APO</b>	Administración por Objetivos
<b>Biodiversidad o diversidad biológica</b>	La biodiversidad es la variabilidad de las existencias de material genético encontradas en la flora y fauna en una localidad.
<b>Cliente</b>	Persona que utiliza los servicios de un profesional o empresa.

<b>Cluster</b>	Concentración geográfica de empresas que comparten interés por un sector económico y estratégico concreto.
<b>Competitividad</b>	Capacidad de competir por tener las propiedades necesarias.
<b>Comunidades locales</b>	Las comunidades que están cerca adyacentes a las áreas silvestres.
<b>Contaminación</b>	La adición de cualquier materia natural o artificial, en el aire, agua o tierra en cantidades tales que toman el recurso impropio para un uso específico.
<b>Control</b>	Regulación, manual o automática, sobre un sistema.
<b>Efectividad</b>	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
<b>Eficiencia</b>	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
<b>EIA</b>	Estudio de Impacto Ambiental.
<b>Empresa</b>	Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

<b>Estudio de mercado</b>	O investigación de mercado. Se entiende la obtención, el registro y el análisis de todos los hechos referentes a problemas relacionados con la comercialización de un bien o servicio.
<b>Excursión</b>	Serie de servicios integrados bajo un itinerario fijo en el cual se incluyen varios puntos a visitar. Excursión autoguiada O sendero autoguiado. Una excursión interpretativa en la cual la gente se dirige a sí misma a través de una serie de paradas preplanificadas (usualmente identificadas en un folleto, rótulo o mensaje audible).
<b>Gestión</b>	Acción y efecto de administrar.
<b>Guía turístico</b>	Es el servicio en el cual una o mas personas con conocimientos profesionales del área turística y de dos o más idiomas, realizan funciones de asesoría y apoyo al turista durante su viaje. Estos servicios generalmente son contratados para excursiones, circuitos, visitas, etc., ya sean grupales o individuales.
<b>Guiado</b>	Acción de guiar por un camino o sendero.
<b>IATA</b>	Asociación Internacional de Transporte Aéreo.
<b>IGGSS</b>	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
<b>IIA</b>	Instituto de Auditores Internos.

<b>Industria turística</b>	O industria de viajes. Conjunto de empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con los viajes. Comprende a los transportistas, los hoteleros, y las agencias de viajes en todas sus formas (mayoristas, minoristas, tour operadores, operadores locales).
<b>Implementar</b>	Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.
<b>Infraestructura</b>	Formas de construcción sobre o bajo la tierra que provee la base para un efectivo funcionamiento de desarrollo de sistemas como áreas urbanas, industria, turismo.
<b>Interpretación</b>	Un proceso de comunicación en el cual una persona traduce el lenguaje técnico a términos e ideas que otras personas puedan comprender. Es un método educativo que tiene como propósito revelar los significados y las relaciones mediante el uso de objetos originales, experiencia de primera mano, y medios que ilustren, en lugar de sólo comunicar información de hechos.
<b>IUCN</b>	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.

<b>Manejo de desechos</b>	Es el conjunto de operaciones que permiten dar a los residuos, el destino final adecuado. Comprende la minimización, la separación en la fuente, recuperación, almacenamiento, recolección, transporte, reciclaje, tratamiento, disposición final, etc.
<b>Mecanismo</b>	Un instrumento o proceso a través del cual algo se hace o se produce.
<b>Medio Ambiente</b>	Conjunto de circunstancias exteriores a un ser vivo.
<b>Mercadeo</b>	Sistema total de actividades de una organización diseñado para planear, fijar precios, promover y diseñar productos o servicios que satisfacen necesidades en el mercado objetivo, con el fin de alcanzar las metas de la organización.
<b>Monitoreo</b>	Formalmente el término no existe en español, sin embargo, en el campo tecnológico, su uso ha sido ampliamente difundido y reconocido. Se deriva del término en inglés monitor, que significa: persona o pieza de un equipo que avisa, chequea, controla o mantiene registros continuos de algo.



<b>Paquete turístico</b>	Conjunto de dos o más servicios turísticos, que puede ser adquirido por un cliente individual o grupal (sin importar el número de personas). Normalmente incluye el alojamiento y una combinación de otros elementos, tales como traslados, comidas, excursiones locales, etc.
<b>Patrimonio cultural</b>	Aquellos bienes que son la expresión o el testimonio de la creación humana y que tiene especial relevancia en relación con la arqueología, la historia, la literatura, la educación, el arte, la ciencia y la cultura en general.
<b>Patrimonio natural</b>	Conjunto de elementos y características biofísicas de un sitio, región o país.
<b>Planificación</b>	Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.
<b>Política</b>	Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.
<b>Principio</b>	Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

<b>Racionalizar</b>	Organizar la producción o el trabajo de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costos con el mínimo esfuerzo.
<b>Reciclar</b>	Es el uso o reuso de un desecho como materia prima o ingrediente en un proceso industrial o agrícola.
<b>Rechazar</b>	No adquirir productos que por su origen o forma de producción sean dañinos para el ambiente.
<b>Reducir</b>	Comprar lo estrictamente necesario.
<b>Relaciones públicas</b>	Actividades desarrolladas para producir una buena imagen de la empresa u organización, en los distintos públicos del medio ambiente en el cual ésta desarrolla sus actividades.
<b>Reutilizar</b>	Volver a usar un producto o material varias veces sin tratamiento.
<b>RRHH</b>	Recursos humanos.
<b>Segmento de mercado</b>	Conjunto de consumidores o grupo de personas que poseen características comunes que los diferencian de otros grupos.
<b>Sistema</b>	Conjunto de cosas relacionadas entre sí ordenadamente que contribuyen a determinado objeto.

<b>Tour Operador</b>	Llamado también Operador Turístico. Empresa que crea y/o comercializa viajes todo incluido y/o presta servicios turísticos. Integra y opera sus propios servicios turísticos para venderlos a través de otras agencias, además de hacerlo directamente al público.
<b>Tratamiento de desechos</b>	Es el conjunto de operaciones físicas, químicas, biológicas o térmicas, que tienen la finalidad de reutilizar los residuos, disminuir o eliminar su potencial peligro o de adaptar sus propiedades físicas, químicas biológicas, a los requerimientos de su disposición final.
<b>UNCTAD</b>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
<b>UNWTO</b>	Organización Mundial del Turismo.
<b>WB</b>	Banco Mundial.
<b>WTTC</b>	Consejo Mundial de Viajes y Turismo.



## RESUMEN

Este documento tiene como principal objetivo el mejoramiento de una agencia de viajes de turismo mediante la creación, planeación e implementación de una tour operadora, en el departamento de Quetzaltenango es un factor importante en la industria del turismo ya que da beneficios económicos como fuente de empleo al occidente del país.

La implementación de la tour operadora es una herramienta importante para la fidelización de los clientes y se tiene la oportunidad de dar experiencia de vida a los visitantes para que se sientan parte de la historia tan rica de Guatemala.

En la implementación se tiene tres ejes principales: transporte, tours culturales y tours naturales; la atención de necesidades de transporte en el caso de los deportistas y empresarios, los inherentes al turismo de Guatemala como lo son las experiencias culturales y naturales.

En el documento se encuentran definiciones teóricas y prácticas de las áreas de administración, planificación, mejora continua, financieras y se enfoca el impacto ambiental como una herramienta diferenciadora de los servicios ya que hoy en día a nivel global, se están haciendo esfuerzos para cuidar el medio ambiente, en la empresa se tomo esa área como principal diferenciadora para darle un enfoque de turismo sostenible.

Describe e identifica cuatro servicios como lo son: traslado de atletas, tours turísticos, tours culturales, excursiones empresariales.

En cada uno de los servicios se definió el mercado objetivo, proyección de ventas y una descripción de los servicios eso con el afán de identificar y gestionar cada servicio como unidades productivas de la empresa.

En la parte financiera en el flujo de efectivo se obtuvo en un escenario pesimista una recuperación de la inversión en tres años con una TIR del 33 por ciento.

En la parte operativa se describe semejando un manual de funciones los roles de cada puesto de trabajo, esto permite un mejor control y monitoreo de cómo está operando la empresa, como también garantiza un producto de calidad donde cada puesto de trabajo es fundamental para cumplir con los valores y llegar a la visión de la empresa.

En todo el trabajo de graduación se utilizó referencias teóricas, vistas a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial, como también la experiencia de personas del sector turismo, lo que ayudó a enriquecer la propuesta e hizo más dinámica la parte de implementación, sin dejar a un lado toda la información sobre el tema, en libros especializados y como ya es común en estos tiempos la gran ayuda que brinda la internet para conocer tendencias y preferencias tanto de la industria como de los clientes potenciales. Se utilizó modelos de empresas de turismo sostenible, reglamentación nacional como internacional, manuales de procedimientos normados por IATA que dan un parámetro confiable de lo que se puede hacer en una tour operadora que busca la calidad internacional, para garantizar una experiencia de servicio a los usuarios tanto internos como externos.

# OBJETIVOS

## General

Mejorar una agencia de viajes de turismo mediante la creación, planeación e implementación de una tour operadora, en el departamento de Quetzaltenango.

## Específicos

1. Identificar y describir el sector del negocio y su situación actual.
2. Enumerar y describir los recorridos del tour operador
3. Establecer la viabilidad financiera del proyecto.
4. Determinar los beneficios económicos esperados para el proyecto.
5. Identificar y desarrollar los servicios como ventajas competitivas.
6. Establecer si es viable el proyecto, por medio de un análisis de la industria.
7. Determinar en cuánto tiempo se recupera la inversión.





## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia se ha podido comprobar que los países centro americanos tienen un gran interés turístico, Guatemala en los últimos años ha fortalecido las bases para desarrollar y alojar a turistas, sin embargo en la región occidental, hay recursos turísticos no explotados que pueden generar ingresos al país, se necesitan nuevas ideas de inversión que se comprometan a desarrollar de una forma integral recorridos turísticos, que proporcione a los visitantes nacionales e internacionales servicios turísticos dentro del país, enfatizando el desarrollo económico de la región generando nuevas fuentes de ingresos económicos.

La finalidad de este proyecto es poder brindar a la empresa la oportunidad de ofrecer a sus clientes recorridos dentro y fuera del departamento de Quetzaltenango, y el área del altiplano guatemalteco, de una forma diferente dando a conocer las áreas turísticas y culturales, de la mano con una oportunidad de crear fuentes de empleo para los habitantes. De esta manera poder contribuir al desarrollo económico y social en esta región.

Aunque el término turismo es relativamente nuevo (la palabra turismo fue usada por primera vez en 1811), el turismo como actividad (es decir, viajar para fines recreativos o por placer) es muy antiguo. Se asocia con el deseo de visitar y conocer nuevos lugares, personas, civilizaciones y también con entretenimiento, bienestar y educación. Sin embargo, desde Ulises y sus largos viajes, los exploradores del antiguo mundo y el nuevo y los pioneros de viajes organizados, muchas cosas han cambiado y el turismo se ha convertido en una industria.

La rápida expansión del turismo ocurrió después de la década de 1950 y desde entonces el alto nivel de crecimiento de los viajes y el turismo, comparable con el aumento de la producción durante la revolución industrial, estableció una industria que hoy en día es el sector empresarial con mayor actividad económica en el mundo.

Debido a que es una industria tan grande, el turismo es examinado muy de cerca en términos de sus impactos sobre el ambiente, la cultura y las sociedades. Algunas opiniones apuntan al poder del turismo de contribuir al crecimiento económico, mientras que otras enfatizan los impactos negativos sobre los ecosistemas, las sociedades indígenas y el patrimonio cultural. Es difícil atribuir una sola característica negativa o positiva al turismo en términos de su relación con el desarrollo sostenible.

El turismo no es sólo bueno o sólo malo, puede ser ambos de acuerdo a cómo se planea, desarrolle y maneje y la buena manera de hacerlo se llama turismo sostenible. Todavía existe confusión con respecto a qué es el turismo sostenible y cómo una compañía lo puede promover. Para los empresarios turísticos, probablemente es repetitivo hablar de turismo sostenible, pero es emocionante poner en práctica lo que se dice e involucrarse en actividades que pueden transformar los negocios y darles una nueva ventaja competitiva.

Es necesario que los estudiantes y profesionales de las universidades se involucren en estos servicios, que tienen un gran potencial económico y social.

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

La empresa está dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes.

### **1.1. La empresa**

Fundada en 2007, tiene productos como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), y servicio de alojamiento (hoteles) con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos. Desde su fundación es sinónimo de profesionalismo, seriedad, satisfacción, dinamismo en los procedimientos operacionales, excelente línea de producto y creativas políticas de ventas, lo que conlleva a que los clientes disfruten de un servicio de primera clase.

#### **1.1.1. Ubicación**

Está ubicada en 37 avenida D 3-04 zona 8, Quetzaltenango, Guatemala.

#### **1.1.2. Historia**

La empresa nació por iniciativa de Teresa María Moir Morales que al principio de sus años en la universidad visualizo una empresa en Quetzaltenango, donde los lugareños tuvieran la oportunidad de obtener paquetes turísticos de clase mundial para conocer más allá de las fronteras de Guatemala. Con el tiempo Teresa María se convirtió en licenciada y puso a la

disposición de la empresa el conocimiento académico adquirido sobre el negocio del turismo.

Entre las relaciones comerciales que desarrolló se incluyen contactos con otras tour operadoras nacionales e internacionales. Entre las cuales se puede destacar: Viajes Los Ángeles, Ceibal Tours, Agencia de Viajes Interquetzal y otras, todas de la ciudad de Guatemala. Se fundó la empresa por la experiencia adquirida con paquetes turísticos desde el 2000. Gracias a la unión de una persona emprendedora y la necesidad de satisfacer al turista que busca un servicio de calidad.

Hay condiciones particulares de mercado que son favorables para continuar con la misión de la empresa.

### **1.1.3. Estructura organizacional**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un

sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco.

Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad. En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. “La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización”<sup>1</sup>.

El esqueleto es sostén o soporte, pero los órganos de un animal cumplen funciones indispensables para mantener al organismo vivo. Esto sería el equivalente a los procesos productivos o administrativos. Ante cambios en las situaciones internas o ambientales tanto un animal, como las organizaciones adaptan su estructura y funcionamiento para sobrevivir, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

#### **1.1.3.1. Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

---

<sup>1</sup> *Conceptos sobre estructura de Adinistración* [en línea]. <<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>>. Consulta: 06 de mayo de 2012.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización u empresa.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Basado en la definición anterior la empresa tiene la estructura representada en la figura 5.

#### **1.1.4. Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, según los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se

encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"<sup>2</sup>, la compañía tiene como misión:

“Ofrecer a nuestros pasajeros un excelente servicio de calidad en la planeación de sus viajes ya sean por motivos de placer, familiares o de negocios, brindándoles las mejores opciones y tarifas de todos los prestadores de servicios turísticos como aerolíneas, hoteles, arrendadoras de automóviles y cruceros, tanto nacionales como internacionales”.

### **1.1.5. Visión**

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

---

<sup>2</sup> THOMPSON, Arthur y STRICKLAND III A. J. *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. p. 4.



En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, el enunciado de la visión de la empresa es:

“Llegar hacer en los próximos 5 años una agencia de viajes, que ofrezca a sus clientes un servicio de alta calidad y experiencia. Para el 2010 implementar la división de tour operadora para la región del occidente”

#### **1.1.6. Valores**

“En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos”<sup>3</sup>.

- Liderazgo: practicar el liderazgo basado en la confianza, reconocer el valor de cada persona y lo que esta puede generar, estimular la participación, intercambio de ideas y puntos de vista. Los líderes estimulan un ambiente de trabajo en el cual la dignidad de la gente, la alegría en el trabajo y las emociones sean tomadas en cuenta.”

---

<sup>3</sup> JIMÉNEZ, Juan Carlos. *El valor de los valores*. [en línea]. <<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>> Consulta: 25 de enero de 2012.

- Integridad: tener el compromiso de hacer las cosas bien desde el principio, al ser sinceros con los clientes y transparentes en el manejo de las operaciones.
- Dinamismo: ser proactivos y actuar con flexibilidad, anticiparse y adaptarse a los cambios, estimular y apoyar el trabajo en equipo, abordar los trabajos y retos como unidades sinérgicas basándose en una visión compartida, inspirados en el lema en la unión esta la fuerza.
- Fortaleza: el equilibrio entre la prudente toma de decisiones y la osadía de la innovación son nuestra verdadera fortaleza.

#### **1.1.7. Ventaja competitiva**

Empresa dirigida por una persona que si sabe de turismo, porque la mayoría de personas y empresarios que dirigen las empresas turísticas del país no tienen el suficiente conocimiento académico, de lo que es servicio de calidad hacia el turismo.

Ofrecer a los clientes un excelente servicio de calidad en la planeación de viajes ya sean por motivos de placer, familiares o de negocios, brindár las mejores opciones y tarifas de todos los prestadores de servicios turísticos como aerolíneas, hoteles, arrendadoras de automóviles y cruceros.

Habilidad para confirmar alojamiento a los mejores precios, y una amplia gama de productos y servicios.

### **1.1.8. Políticas del Departamento de Recursos Humanos**

Las Políticas de Recursos Humanos constituyen un marco de referencia para todos los integrantes de la empresa y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de conducción, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando a los mismos claridad y agilidad.

Se propondrá como políticas de recursos humanos, al conjunto de pautas y criterios para la gestión, que rigen las relaciones entre la empresa y sus colaboradores quienes se desempeñan en prevalece relación laboral.

Como objetivos a tener en cuenta se considerarán los siguientes puntos:

- Tener a asegurar un tratamiento equitativo para todos los integrantes de la empresa ante situaciones equivalentes.
- Servir de guía y consulta permanente a todos aquellos que, teniendo personal a cargo, cotidianamente deben tomar decisiones referidas a la administración de su personal.

La política de selección se basará en la elección de las personas que demuestren mejor nivel de calificación y competencias para desempeñarse en cada función.

### **1.1.8.1. Técnicas de reclutamiento**

Al igual que en la mayoría de los componentes de la administración, el reclutamiento es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica.

En la sociedad reciente se adapta la palabra de reclutar al hecho de prestar por obligatoriedad y asociado al uso de la fuerza o el maltrato, el religioso servicio militar obligatorio. Pues bien, esta palabra, que está asociada además de esto, al proceso de conseguir adeptos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo. El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa supra estructura organizacional.

El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de su directriz, sino más bien, de una necesidad de personal en un puesto que se encuentran vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización.

En esto se debe estar claro, el reclutado no es, como bien resulta en muchos casos en la administración pública, un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal.

Existen dos tipos de reclutamientos: el interno y el externo. Se habla del reclutamiento interno cuando la organización no acude a órganos externos para el reclutamiento. Dicho lo contrario, el externo ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas.

Vale la pena decir, reclutar no significa la selección directa del trabajador como tal. Se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno. Seleccionar no es más que lograr captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado.

Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado. Tal vez, se de el caso que de 100 personas que acuden a llenar las planillas de reclutamiento, sólo 50 puedan llenar las expectativas que requiere la organización, y puede resultar que de estos 50 preseleccionados, sólo 10 o 5 puedan llenar a cabalidad los requisitos exigidos por el puesto.

En muchas ocasiones, se puede dar el caso de personas que cumplen religiosamente con los requisitos exigidos y en otras, personas que superan con creces los requerimientos de la organización. Esto es importante a la hora de seleccionar a una persona. Por ejemplo: buscar a un vendedor. De los 50 seleccionados se tiene 10, que sólo tienen algún tipo de estudios en ventas sin ningún tipo de cursos o entrenamiento, hay otros 30 que tienen alguna experiencia en trabajos similares, pero existen otros 10 que tienen una variada gama de cursos, preparación, trabajos anteriores, etc., es de suponer, por lógica, que los futuros o el futuro seleccionado estará en la lista de los últimos 10.

- Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las descripciones de puesto, analizadas posteriormente, constituyen un instrumento esencial, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son la disponibilidad interna y externa de recursos humanos.

- Medios o canales de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

#### **1.1.8.2. Técnicas de selección**

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos

existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización<sup>4</sup>.

- Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

- Ventajas del reclutamiento interno

Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc. es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. p. 238-239.



Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

- Desventajas del reclutamiento interno

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados, que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para

ascender más allá de suposición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a sofocar el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

- Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

- Ventajas del reclutamiento externo

Trae sangre nueva y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi

siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.

Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la vez de lo que ocurra en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

- Desventajas del reclutamiento externo

Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño, y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y

obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

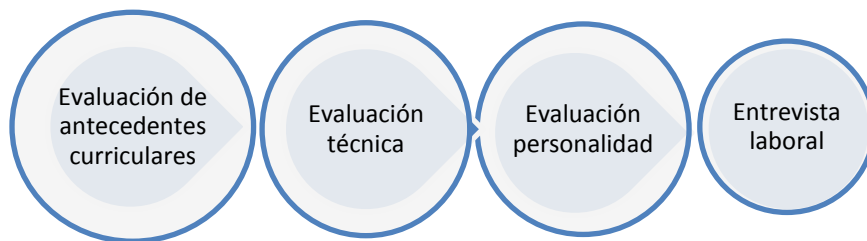
Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### **1.1.8.3. Sistema de entrevistas y su ponderación**

La sabiduría de la decisión de selección depende de la calidad de la entrevista, por consiguiente de la pertinencia de los métodos utilizados para juzgar la adaptabilidad del individuo al puesto de trabajo o a la función que se le va a asignar y de la evaluación de las posibilidades que tiene de desarrollar sus capacidades. El comportamiento del hombre en el trabajo es la resultante

compleja de las cualidades individuales y de los factores situacionales que conciernen al puesto de trabajo, a las políticas de gestión de personal de la organización en su conjunto, al entorno económico, técnico y social, externo a la organización. En consecuencia, los métodos de evaluación deben adaptarse y contemplar la naturaleza del puesto, el contenido de las funciones y aspectos organizacionales.

Figura 1. **Etapas del proceso de selección**



Fuente: elaboración propia.

- **Evaluación de antecedentes**

Tiene como objetivo cotejar el cumplimiento de los antecedentes curriculares de los postulantes y los criterios de calificación establecidos para esta etapa.

- **Evaluación técnica**

Se trata de investigar con más profundidad el ajuste de los aspirantes a los requerimientos de conocimientos y competencias técnicas del puesto. Es decir, si el postulante puede aplicar sus conocimientos, habilidades y formación a situaciones concretas según los requerimientos típicos del puesto. Las

técnicas sugeridas para el logro de estos objetivos consisten en: muestras de trabajo, estudio y resolución de casos, ejercicios de simulación, etc.

- Evaluación de personalidad

Busca profundizar y establecer, con la mayor certeza posible, el nivel de ajuste humano (características personales y comportamientos) al puesto y entorno cultural. Esta etapa es opcional y podría requerir de un profesional colegiado en psicología en caso que se utilicen técnicas psicológicas.

- Entrevista laboral

Se orienta a conocer a los candidatos que han logrado un adecuado ajuste técnico-profesional y a establecer el grado de ajuste global (experiencia, comportamientos, características de personalidad y motivación) de los candidatos a los requerimientos y condiciones del cargo.

Figura 2. **Ponderación**

Tipo de Puesto	Formación Profesional	Experiencia Laboral	Personalidad	Total
Gerencia	30 %	40%	30 %	100 %
Representante legal	20%	40%	40%	100 %
Secretaria	30%	40%	30%	100 %
Contabilidad	40%	40%	20 %	100%

Fuente: elaboración propia.

La figura 3 enfatiza la predominancia de los factores y la posibilidad de evaluar y obtener evidencia de los mismos en cada etapa del proceso de selección.

Figura 3. **Correlación de los factores en las etapas del proceso de selección**

<b><i>Factores / Etapas</i></b>	<b>Formación profesional</b>	<b>Experiencia laboral</b>	<b>Personalidad</b>
Evaluación de antecedentes.	Alta	Media	Baja
Evaluación técnica.	Media	Alta	Baja
Entrevista laboral.	Media	Media-Alta	Media-Alta
Evaluación de personalidad.	Baja	Baja	Alta

Fuente: elaboración propia.

#### **1.1.8.4. Personal directivo**

Es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales en la Administración, actualmente ocupa el cargo la fundadora de la empresa en un futuro su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad. El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.

Cuando el personal directivo reúna la condición de personal laboral estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.

#### **1.1.8.5. Previsión de los cambios de personal**

Juega un papel importante para la gestión eficaz de un proceso. En el presente procedimiento se lleva a cabo con el fin de lograr suplir las demandas. Esta etapa quedará conformada de la manera siguiente:

- Análisis de las necesidades internas

El análisis de las necesidades internas se llevará a cabo a través de la determinación de la plantilla de cargos necesaria, permitirá determinar la demanda o necesidades de empleo, internas, de la propia organización, Esta fase queda como sigue:

Paso 1: determinar la plantilla a largo y medio plazo. La adecuada proyección empresarial constituye un aspecto fundamental, se debe garantizar la previsión de necesidad de personal dados los cambios que el entorno propicia.

Paso 2: determinar la plantilla a corto plazo estas están definidas por la dirección establece sus planes y objetivos y el número de personas que necesitan a corto plazo. Procedimientos muy informales y subjetivos.

El proceso anual de planeación de presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos, se especifica, en la medida de lo posible, el número de personas y sus características y se identifican de los problemas los que requieren acción individual o general.

Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones expuestas por Cuesta Santos para la planeación del capital humano:



$$\text{POP} - (\text{POE} - \text{PPPOE}) = \text{Déficit} \text{ y } \text{PA} - \text{POE} = \text{Excedencia}$$

Donde:

Déficit: cantidad de trabajadores que se necesita incorporar.

Excedencia: cantidad de trabajadores que se necesita extraer.

POE (Plantilla Objetiva Existente): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.

PPPOE (Pérdidas Previsibles de la POE): pérdidas de la plantilla idónea debido a: jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, licencia de maternidad, entre otras.

PA (Plantilla Actual): total de trabajadores en la plantilla.

POP (Plantilla Objetiva Proyectada o calculada.): cantidad de trabajadores que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estratégico contemplado.

#### **1.1.8.6. Inducción**

Esta es una etapa muy importante, que determina en gran medida los resultados del desempeño del recién llegado a la organización, puesto que en la medida que este logre insertarse dentro del colectivo, y del conocimiento que tenga de la empresa y de las metas que debe alcanzar depende el éxito que obtenga.

A través de esta etapa se debe producir la integración del candidato seleccionado, en su dimensión humana y productiva, al colectivo laboral, así como su participación en todos los asuntos que afectan su relación con la entidad, tanto individual como colectivamente.

Esta etapa queda desglosada en los pasos siguientes:

Paso 1: contratación, donde se garantiza y formaliza la relación laboral con el candidato utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos establecidos en el cuerpo legal vigente. Para ello el personal encargado de esta actividad tendrá en cuenta los aspectos siguientes:

- El registro, actualización y conservación del expediente laboral del candidato, o sea, el nuevo trabajador.
- Orientar al nuevo trabajador en cuanto a sus principales derechos y deberes estipulados (Código de Trabajo).

Paso 2: presentación o suministro, luego de contratado el candidato seleccionado se entregará el carnet o carta de presentación que lo acredita como parte de la organización.

Paso 3: acogida e integración para desarrollar este proceso se pueden llevar a cabo una serie de actividades, que comprenden:

- Darle la bienvenida y hacer la presentación colectivamente en el área de trabajo al nuevo integrante.

- Instruir al recién llegado sobre la misión que tiene la empresa y la de la unidad específica donde va a desempeñarse. Darle a conocer los objetivos de trabajo, explicándole las prioridades, los resultados esperados, los recursos disponibles, los métodos de evaluación del desempeño, etc.
- Verificar la elaboración del plan de formación y desarrollo que debe contener acciones para el desarrollo profesional.
- Darle a conocer todos los elementos recogidos en el perfil de su cargo de manera que aprenda la misión de su cargo, las funciones, las responsabilidades básicas, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz, las relaciones que tendrá que establecer y las condiciones de trabajo en las que desarrollará sus funciones.

## **1.2. Tour operadora**

A pesar de que el turismo es reconocido como uno de los principales sectores en la economía a escala global en la actualidad, este sector es de vital importancia, dinamizador de la economía, es tan antiguo como lo son los viajes mismos, aunque no es hasta los siglos XVI y XVII que se reconoce como un fenómeno social. Es por esto que conocer cuáles han sido sus antecedentes y qué relación guarda con los viajes es de vital importancia para comprender el fenómeno en todas sus dimensiones.

Desde el punto de vista histórico los viajes, toda vez que contribuyeron al desarrollo de las ciencias geográficas, sirvieron paralelamente a la consolidación del crecimiento de los viajeros turísticos, como afirma Eros Salinas en su libro Geografía y Turismo. Aspectos territoriales del manejo y

gestión del turismo. La información sobre otros territorios y los hechos de interés para el viajero particular fue aportada mediante el conocimiento geográfico, éste a su vez se enriqueció con las experiencias emanadas de los viajes durante el transcurso de la historia.

De acuerdo a NORVAL, A. J. en su libro *La Industria Turística*, a medida que se perfeccionaron los medios que intervienen en los viajes se crearon mejores condiciones para el viajero turístico. Al existir un desconocimiento del fenómeno del turismo los historiadores de la antigüedad no plantean referencias concretas sobre esta temática, es a través de documentos geográficos, diarios de viaje y documentos históricos y de la literatura, que se permite demostrar el origen antiquísimo del turismo como manifestación de una forma de hacer viaje de los individuos.

Pero a pesar de no ser estudiado como un fenómeno socioeconómico se viajaba y estos viajes fueron incentivando el interés de aquellos que de una forma u otra darían los primeros pasos para la comprensión del turismo como lo que es hoy un fenómeno complejo motivo de atención de muchos en el mundo intelectual y de los negocios.

Hasta ese momento el turismo era relacionado con una forma de hacer viaje y se comenzaba a usar el término turismo con aquellos viajes asociados al recreo y el ocio pero no es hasta la época moderna que comienza a ser considerado como un fenómeno social y llega a ser de interés para muchos ya no solo para su disfrute sino que este se convierte en tema de especial interés para empresarios e investigadores.

### 1.2.1. Definición

El Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) no incluyó hasta ahora el término tour operadora pero se puede desglosar de la siguiente forma.

Operar es, según el DRAE, ejecutar acciones o trabajos. Operador alude a la persona que trabaja con máquinas, aparatos o similares con los que realiza acciones o trabajos. Tour operadora se forma con la voz tour, anglicismo que significa viajar de un lugar a otro para terminar volviendo al punto de partida, y operador, agente que realiza acciones o trabajos, en este caso, para facilitar la actividad viajera. El término tour operadora alude, pues, a personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, individuales o colectivas, profesionales o no profesionales, mercantiles o sin fines de lucro, productoras o intermediarias locales o foráneas que prestan servicios útiles a quienes preparan y hacen viajes de cualquier tipo.

El conjunto de servicios que son de utilidad a quienes planifican o hacen viajes (transporte, alojamiento, guías, acompañantes, camareros, azafatas, policías, aduaneros, etc.) es extraordinariamente amplio. Combinando tipos de agente y tipos de servicio se puede obtener una buena tipología de turoperadores. La conclusión no cambia aunque se acuda a diccionarios menos ortodoxos.

Historia: el surgimiento de los tours operadores se remonta al decenio de los 50, cuando aparecen en los países de Europa central. Al principio incluían en sus viajes programados, hoteles relacionados empresarialmente con ellos como suplidores de alojamiento y al vuelo *charter* como medio de transporte más usual.

El concepto de viaje todo incluido se encuentra estrechamente ligado al desarrollo de esta modalidad de viaje del tour operador, debido a que este concepto comprende en forma global la contratación de alojamiento, alimentación y transporte, consiguiendo de este modo, unos costos bajos y ocupación alta, lo que motivo el ingreso a esta actividad, de los llamados Organizadores de Viajes, que no son más que los mayoristas y tour operadores.

Por tal motivo, estas empresas ofertaban al público unos precios competitivos y reducidos, en comparación con los ofertados por las empresas de transporte regular que en aquella época, volaban con precios muy altos, iniciándose de esta forma, el desarrollo del turismo masivo.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, en Europa existía un gran número de pilotos y aviones militares, lo que motivo a la proliferación de líneas aéreas que ofertaban vuelos *charters*, asimismo, se considera como un fenómeno natural la asociación entre las Tour Operadores y las compañías de vuelos *charters* en aquella época.

Como la clase media industrial europea disfrutaba ya en aquel entonces, de vacaciones pagadas y al estar sedienta de viajar, las empresas tour operadoras diseñaron un tipo de viaje muy barato y bien adaptado a esta clase social.

Durante las vacaciones de verano, como la demanda buscaba un clima cálido y mar, el destino más común de lanzamiento masivo de viajeros en grupo, fue el de las playas del Mediterráneo.

Luego se iniciaron los circuitos en ciudades y sitios de interés cultural, cuyo medio de transporte fue el autobús.

### **1.2.2. Competencia**

Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

### **1.2.3. Concepto de negocio**

Se dedica a la divulgación, desarrollo y promoción de los atractivos turísticos en el área del departamento de Quetzaltenango y el altiplano occidental. Para satisfacer la necesidad de transporte, recreación, y seguridad para brindar a los usuarios satisfacción, comodidad, servicio personalizado, seguro y confiable.

## **1.3. Departamento de Quetzaltenango**

Quetzaltenango es sin duda, uno de los tres o cuatro destinos obligados en todas las guías turísticas de nuestro país por la riqueza del departamento tanto cultural como natural.

### **1.3.1. Ubicación**

Quetzaltenango, está asentada sobre desfiladeros insondables, donde se yerguen los pinos y los abetos de Guatemala, únicos en su especie: los pinabetes. Quetzaltenango, ciudad localizada en el altiplano de la República

de Guatemala, sobre las tierras altas volcánicas de la Sierra Madre Occidental, se le conoce como altiplano, porque en esas partes se encuentran los cerros y montañas más altas de Guatemala, la altura promedio de la ciudad es de 2,333.03 metros sobre el nivel del mar, es la segunda ciudad en importancia del país.

Figura 4. **Mapa de ubicación de Quetzaltenango**



Fuente: *google maps*. [en línea]. <<https://maps.google.com.gt/maps?hl=es-419&gl=gt&vpsrc=6&vps=4&ie=UTF8>>. Consulta: 20 de septiembre de 2012.

Como llegar a Quetzaltenango: por la carretera Panamericana (CA1) por los Altos, o por la carretera Internacional del Pacífico (CA2) paralela a la Costa Sur.

Distancia: de Quetzaltenango a la ciudad de Guatemala por la carretera Panamericana 206 kilómetros (4 horas) 234 kilómetros por la carretera Internacional del Pacífico (5 horas aproximadamente).



### **1.3.2. Monografía**

La segunda ciudad de Guatemala, tiene una gran importancia a nivel económico, no sólo por su producción agrícola sino por la actividad industrial y comercial que en ella se desarrolla, debido, entre otros aspectos, a su estratégica ubicación.

### **1.3.3. Características**

El departamento de Quetzaltenango tiene una superficie total de 1,953 kilómetros cuadrados, equivalentes al 1.8 por ciento del territorio nacional. A nivel departamental el 60.57 por ciento de la población es indígena, porcentaje superior al observado a nivel nacional (41.9); predomina el grupo étnico mam y k'iche', pero también se habla el español. Es importante señalar que muchas de las mujeres indígenas jóvenes ya no visten sus trajes regionales (típicos).

Es más conocida por sus tierras frías, altivos volcanes y fragantes pinares. Pocas personas caen en la cuenta que en sus extremos septentrional y meridional tiene zonas calurosas. El rincón sureño, a poco más o menos 10 metros de altitud, constituye una región eminentemente tropical.

No obstante, por su zona montañosa, Quetzaltenango es la quinta esencia del altiplano guatemalteco. A altitudes moderadas, de unos 1,700 metros, Quetzaltenango colinda con Huehuetenango. El final por el lado sur fue demarcado siguiendo el curso del Río Ocosito. Una buena parte del lindero oeste es el curso del Río Naranjo, pero la otra parte es tan caprichosa como el curso del límite oriental, que discurre sobre elevadas cimas.

Así, encerrado entre irregulares demarcaciones, la forma del departamento resultó ser la de un pie empinado. El empeine, por ejemplo, abre hacia San Marcos, el talón de Aquiles lo forma el límite con Totonicapán; el carcañal es la helada serranía de Chuatroj que lo separa de Sololá; mientras que la planta se forma de la línea limítrofe con Retalhuleu. Su posición lo hace pertenecer al oeste de la República, en donde atraviesa la cordillera volcánica a todo lo ancho.

Por eso es que la totalidad de su territorio está hecha de montes y tierras volcánicas. Igual que sus comarcas vecinas, combina tierras nacidas de dos diferentes períodos de vulcanismo. Los sabios los denominan según las épocas en que acaecieron: Terciario y Cuaternario. El colosal proceso del Terciario tal vez pueda situarse entre 20 y 3 millones de años, en tanto que el Cuaternario, relativamente reciente, data de los últimos 2 millones.

Este departamento es famoso porque ahí se encuentran las edificaciones coloniales más antiguas, motivo de que los españoles se asentaron primero, en lo referente al turismo va a destacarse los numerosos volcanes, nacimiento de aguas termales, montañas y ríos.

#### **1.3.4. Estadísticas**

La ciudad de Quetzaltenango es considerada en la actualidad, como la segunda ciudad en importancia por su tamaño, actividad industrial, cultural, comercial y turística. Dentro del departamento de Quetzaltenango, especialmente en la ciudad existen tiendas, almacenes de toda clase, grandes centros turísticos, restaurantes, hoteles, escuelas de español, cafés típicos, gasolineras, mercados municipales, funerarias, turicentros, grandes librerías, heladerías, farmacias, veterinarias, un hospital regional, varios hospitales

privados, laboratorios clínicos y biológicos, panaderías, embotelladoras de refrescos, oficinas de abogacía y notariado, arquitectos, ingenieros, abarroterías, ferreterías, carnicerías, foto estudios, imprentas y *offset*, varias salas cinematográficas, un rastro municipal, cuenta con un hospital nacional, el IGSS Y un hospital para tratar la tuberculosis, se encuentra la comisaria de la policía nacional civil no. 41, además la 5ta. Estación de Bomberos Voluntarios de Quetzaltenango.

La economía está basada como toda de la República de Guatemala en la agricultura, Quetzaltenango es una excelente zona agrícola y uno de los centros principales de distribución de productos agrícolas. Entre sus principales cultivos esta el trigo, el maíz, frijol, haba; otros productos agrícolas son: legumbres, ajonjolí, hortalizas, frutas, etc., entre la producción pecuaria esta la crianza de ganado vacuno, ovino, porcino, caballar y de aves de corral.

“En el sector industrial cuenta con molinos de trigos y las principales manufacturas son los artículos textiles de lana y de algodón, cerveza, licores y alimentos procesados, fábricas de carrocías, etc., y sus habitantes se dedican a la fabricación artesanal de platería, cerería, cobre, herrería, tejidos, cuero, carpintería, trajes típicos, calzado, etc.”<sup>5</sup>

- Recursos naturales

Se denominan recursos naturales a aquellos bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza sin alteración por parte del ser humano; y que son valiosos para las sociedades humanas por contribuir a su bienestar y

---

<sup>5</sup> LEÓN, Edy. *Xelajú Trasmundo "Maya"*. [en línea]. <<http://xelajuj.tripod.com/xela.htm>>. Consulta: 25 de enero de 2011.

desarrollo de manera directa (materias primas, minerales, alimentos) o indirecta (servicios ecológicos).

- Suelos: uso potencial

En Quetzaltenango por su clima, tipos de suelo y la topografía del terreno, aparte de la utilización que se le da a la tierra para urbanizar y construir, sus habitantes siembran diversidad de cultivos anuales, permanentes o semipermanentes, encontrándose entre estos los cereales, hortalizas, café, cítricos, árboles frutales, papa, caña de azúcar, güisquil, zanahoria, repollo, remolacha, etc. Además algunos de sus habitantes se dedican a la crianza de varias clases de ganado, destacándose entre éstas el vacuno y el porcino, dedican parte de las tierras para el cultivo de pastos que sirven de alimento a los mismos. También existen bosques, naturales, de manejo integrado, mixtos, etc., compuestos de variadas especies arbóreas, arbustivas y/o rastreras.

Según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norte América, Guatemala posee 8 clases de capacidad productiva de la tierra, en función de los efectos combinados del clima y las características permanentes del suelo. De estas VIII clases agrológicas, la I, II, III y IV son adecuadas para cultivos agrícolas con prácticas culturales específicas de uso y manejo; las clases V, VI, y VII pueden dedicarse a cultivos perennes, específicamente bosques naturales o plantados; en tanto que la clase VIII se considera apta sólo para parques nacionales, recreación y para la protección del suelo y la vida silvestre. En Quetzaltenango están representadas las ocho clases agrológicas indicadas, predominando las clases VI, VII y VIII.

Tabla I. **Quetzaltenango, uso potencial de la tierra**

<b>Grupo</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>Porcentaje</b>
Total	213,248.33	100.00%
Cuerpos de agua	316.49	0.20%
I, II, III, IV (cultivos)	100,120.77	46.90%
VI (bosque o pasto)	10,703.10	5.02%
VII (forestal)	56,591.27	26.54%
VIII (área protegida)	45,516.70	21.34%

Fuente: sistemas de información geográfica, Secretaría General de Planificación y Programación.

- **Flora**

Flora es un término latino que permite nombrar a la diosa de las flores. Se trata de todas las especies vegetales que se hallan en una determinada región.

De las 20 especies autóctonas reportadas para el país, se señala la presencia de nueve en la región sur occidente del país: seis pináceas y tres supresáceas. En Quetzaltenango se dan las especies de coníferas siguientes: *Abiesguatemalensis* (pinabete), *Pinushartwegii*, *Pinusmontezumae*, *Pinusoocarpa* y *Cupressuslusitanica*.

Los bosques de coníferas son generalmente asociaciones de una o más especies de coníferas con sotobosques de encino, fresno, madrón y zapotillo.

La flora del departamento presenta condiciones para desarrollar proyectos ecoturísticos, especies autóctonas o nativas para estudios de investigación científica con fines diversos (educativos, medicinales, etc.). La diversidad de la flora se ha logrado conservar debido a la identificación y delimitación de áreas protegidas y es el hábitat de la fauna.

- Fauna

Del latín fauna (diosa de la fecundidad), se denomina fauna al conjunto de los animales de una región geográfica. Las especies propias de un periodo geológico o de un ecosistema determinado forman este grupo, cuya supervivencia y desarrollo depende de factores bióticos y abióticos.

La provincia del Usumacinta a la que pertenecen los ríos Chixoy y Cuilco en el sur occidente, contiene más de 200 especies de peces; entre peces primarios y secundarios hay unas 130 especies agrupadas en 34 géneros y 10 familias.

Entre las familias de peces reportadas para el río Chixoy están: Characinidae (pepesca), Pimelodidae (juilines, bigotones), Ictaluridae (pez gato), Cyprinodontidae (butes), Poeciliidae (pupitos), Cichlidae (mojarras), Symbrachidae (falsas anguilas), Atherinidae (sardina), Mugilidae y Gobiidae (dormilón).

Existen también anfibios como apodos, salamandras, ranas y sapos y reptiles como tortugas, lagartijas, iguanas y culebras.

En la parte de la costa sur se presentan aves como pájaros cantil, gallitos de pantano y ostreros. Entre la avifauna característica de las tierras altas se

encuentran gavián pajarero, el chupaflor rufo, la aurora de montaña, el tolobojo gargantiazul, la calandrita azulada, el sabanero de ojo amarillo, el mosquerito fajeado, el sensontle de pecho café y el pavo de cacho.

En esta parte también habitan mamíferos como el tacuazín, murciélagos de distintas familias, armadillo, oso hormiguero, conejo, ardilla, taltuza, rata canguro, ratón, rata, puerco espín, cotuza, tepezcuintle, perro, coyote, gato de monte, pizote, micoleón, mapache, zorrillo, perico ligero, hurón, nutria, comadreja, gato ocelote, puma, tigrillo, onza, coche de monte, venado. En la parte norte de Quetzaltenango, habitan además de las mismas especies otras como musaraña, mono y taltuza.

La diversidad de fauna que presenta el departamento, es una potencialidad para desarrollar proyectos de investigación complementarios a los que podrían realizarse en el aspecto de flora y para evitar su extinción.

- Demografía

La demografía (del griego δῆμος demos pueblo y γραφία grafía trazo, descripción –estudio de la población–) es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales.

La demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones, así como los procesos concretos que determinan la formación, la conservación y la desaparición de las poblaciones. Tales procesos, en su forma más agregada, son los de fecundidad, mortalidad y migración -emigración e inmigración-.

- Población total

Según el censo del 2002 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, la población total de Quetzaltenango en ese año era de 624,716 habitantes, cuya mayoría está concentrada en la cabecera departamental y Coatepeque. El crecimiento de la población en la cabecera departamental ha sido acelerado, lo que ha provocado su extensión a los municipios vecinos como San Juan Ostuncalco, San Mateo, La Esperanza, Olinstepeque, Salcajá, (también los municipios de San Andrés Xecul y San Cristóbal Totonicapán, del departamento de Totonicapán), además, Cantel, Zunil y Almolonga de Quetzaltenango.

- Por área de residencia (rural, urbana)

El 40.28 por ciento de la población del departamento se localiza en el área urbana y el 59.72 por ciento en el área rural. Esta situación se ha mantenido en el departamento durante años, notándose que en los municipios de San Carlos Sija, Palestina de los Altos y Huitán, la población rural es mayor del 90 por ciento.

- Por género

En Quetzaltenango a diferencia de la mayoría de los demás departamentos, la población masculina es mayoritaria con el 50.46 por ciento de la población total y la población femenina es del 49.54 por ciento



- Por grupo étnico

En la población de Quetzaltenango predomina la indígena con el 60.29 por ciento del total, ésta se encuentra localizada especialmente en el altiplano, en cambio en los municipios del Sur predominan los no indígenas (ladinos), aunque los indígenas residentes conservan su idioma y costumbres. Los municipios en los que predomina la población no indígena son: Coatepeque, Colomba, Flores Costa Cuca, Salcajá, San Carlos Sija, San Mateo y Sibilia; en Quetzaltenango, la diferencia es muy leve casi es 50 a 50 por ciento, predominando levemente la no indígena.

- Por edad

La población de Quetzaltenango se encuentra distribuida por rangos de edades de la siguiente manera: de 0 a 6 años el 21.0 por ciento, de 7 a 14 años 23.1 por ciento, de 15 a 17 años 6.9, de 18 a 59 años 42.5, de 60 a 64 años 2.0 y de 65 y más, el 4.5 por ciento. Como puede observarse la concentración es mayor en el grupo de personas de 7 a 64 años, equivalente al 74.5 por ciento, estas edades están contempladas en el rango que determina la población económicamente activa pero, no toda esta población está ocupada, lo que hace necesaria la creación de fuentes de trabajo.

- Densidad poblacional

Quetzaltenango es uno de los departamentos más densamente poblados, para el 2002 el promedio departamental era de 365 personas por kilómetro cuadrado cifra muy superior a la densidad nacional que es de 103, aunque algunos municipios tales como Quetzaltenango, Salcajá, Cantel y San Juan Ostuncalco superan los 1,000 habitantes por kilómetro cuadrado. Lo cual también significa que existe una alta presión sobre la tierra, pues la población del departamento es mayoritariamente rural.

- Proyección de la población para 2010 y 2015

La población total para el año 2010 está proyectada en 761,156 de los cuales el 40 por ciento será población urbana y el 60 por ciento rural; se estima que esta población estará distribuida en 174,335 hogares y que el 49 por ciento serán hombres y el 51 por ciento mujeres. La población de 0 a 14 años se estima en 343,281, de 15 a 64 años 388,189 y de 65 a más, 29,686. El porcentaje de población indígena será de 60 por ciento y de no indígena 40 por ciento.

Para el 2015, se estima una población total de 861,178 habitantes de los cuales el 40 por ciento será población urbana y el 60 por ciento, población rural; se estima que esta población estará distribuida en 197,244 hogares y que el 49 por ciento serán hombres y el 51 por ciento, mujeres. La población de 0 a 14 años para ese año se estima en 388,391, de 15 a 64 años en 439,201 y de 65 a más 33,586. La población indígena constituirá el 60 por ciento y la no indígena el 40 por ciento restante.

- Tasa de crecimiento intercensal

La población de Quetzaltenango ha mostrado un crecimiento intercensal del orden de 37.3 por ciento para el período transcurrido entre el censo de 1981 al de 1994, equivale a un 2.86 por ciento anual.

Para el período intercensal de 1994 a 2002 ha crecido un 23.98 por ciento, equivalente a 2.99 por ciento anual, lo cual permite estimar que, de continuar con esta tasa superior al 2 por ciento, se necesitará contar con mayores espacios para producción agrícola, vivienda y servicios para la atención de las necesidades de la población que deberán enfrentar las entidades responsables.

#### **1.4. Medio ambiente**

“Podría decirse que el medio ambiente incluye factores físicos (como el clima y la geología), biológicos (la población humana, la flora, la fauna, el agua) y socioeconómicos (la actividad laboral, la urbanización, los conflictos sociales)”<sup>6</sup>. La definición de medio ambiente presenta diferentes matices en función del que proporciona la definición:

---

<sup>6</sup> Portalmedioambiente. [en línea]. <<http://www.portalmedioambiente.com/definicion-de-medio-ambiente-vt3.html>>. Consulta: 25 de enero de 2011.

### 1.4.1. Definición

Según la Conferencia de las Naciones Unidas en Estocolmo, Suecia, del 5 al 16 de junio de 1972: “conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos y sociales capaces de causar efectos directos o indirectos, en un plazo corto o largo, sobre los seres vivos y las actividades humanas”.<sup>7</sup>

Una visión económica o productiva considera el medio ambiente como una fuente de recursos, un soporte de actividades productivas, un lugar donde depositar los desechos, etc.

Desde un punto de vista administrativo- operativo: es un sistema formado por el hombre, la fauna, la flora, el suelo, el aire, el clima, el paisaje, los bienes materiales, el patrimonio cultural y las interacciones entre todos estos factores.

Una visión desde la Ecología: suma de factores físicos, químicos y biológicos que actúan sobre un individuo, una población o una comunidad.

---

<sup>7</sup> Concepto de medio ambiente [en línea]. <[http://www.tierra-verde.org/01\\_CONCEPTO\\_DE\\_MEDIO\\_AMBIENTE.pdf](http://www.tierra-verde.org/01_CONCEPTO_DE_MEDIO_AMBIENTE.pdf)> p.2. Consulta: 25 de enero de 2011.

### **1.4.2. Características**

Actualmente, la actividad turística está ampliamente extendida por todo el mundo. Su influencia directa sobre la economía de ciertas regiones o países, especialmente en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, es muchas veces determinante para el alcance de alentadores índices de crecimiento económico. El turismo, como actividad productiva, puede ser ampliamente beneficioso, pero también, considerablemente destructivo si no es manejado adecuadamente, ya que puede acabar con la riqueza de los patrimonios naturales y culturales de cualquier país. Esta realidad y el inminente riesgo de deterioro en los recursos, que surgen como consecuencia de diversas actividades económicas, ha provocado un fuerte movimiento internacional, nacional y local, interesado en convertir las prácticas tradicionales de los sectores empresariales en prácticas sostenibles.

El principio en el cual se basan estas prácticas denominadas responsable sostenibles y que intentan modificar la forma de hacer negocios, es el desarrollo Sostenible, que se define como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.”<sup>8</sup>

### **1.4.3. Viabilidad**

Será aquella cuyos impactos económicos, sociales y ambientales permitan complacer las necesidades del presente, sin limitar la habilidad de satisfacerlas, con el mismo grado de plenitud y disfrute, en el futuro.

---

<sup>8</sup> *Desarrollo Sostenible*. Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (la Comisión Brundtland) en 1987. [en línea]. <<http://www.esd-world-conference-2009.org/es/informacion-de-base/deds.html>> Consulta: 26 de febrero de 2013.

Un desarrollo sostenible o la sostenibilidad se alcanza cuando atendemos, en forma balanceada, tres principios básicos, éstos son los siguientes:

- Económico

La actividad se desarrolla con base en prácticas empresariales adecuadas, las cuales aseguran el crecimiento y mantenimiento en el tiempo de la empresa, con lo cual beneficia a los propietarios, empleados y vecinos de la comunidad donde se desarrolla el negocio.

- Ambiental

La actividad se desenvuelve considerando, a su vez, la forma en que se utiliza los recursos naturales e idealmente, aportando a su conservación y cuidado.

- Socio-cultural

La actividad se realiza sin perjudicar o afectar el tejido social existente en la comunidad donde se desarrolla, por lo cual, se prevén todas las acciones.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

Con el objeto de determinar, de manera concreta que es lo que se necesita en la empresa se considera que se está haciendo y como, para ello se presenta una radiografía que se presenta a continuación.

### **2.1. Descripción actual del sector**

El sector del turismo es el segundo generador de divisas para el país, la industria es una importante rama de la economía guatemalteca y el sector de servicios que año tras año cobra mayor importancia, por lo que convierte la típica economía guatemalteca basada en la agricultura en una economía basada en la prestación de servicios.

### **2.2. Descripción de servicios actuales**

- Reservas y boletaje aéreo internacional tanto en su modalidad de boleto tradicional como el *e-ticket*.
- Situado de boletos
- Reservación de transportación casa-aeropuerto-casa
- Reservación de hoteles
- Reservación de autos

- Tramite de sus tarjetas de viajero frecuente tanto individuales como el empresarial.
- Tramite de pólizas de seguro de vida
- Cruceros alrededor del mundo con las mejores navieras
- Paquetes de lunas de miel
- Circuitos a los 5 continentes América, Europa, Asia, Africa, Oceanía
- Venta de boletos para eventos o conciertos internacionales
- Venta de paquetes o boletos a los mejores eventos deportivos internacionales.

#### **2.2.1. Número de clientes atendidos**

Más de 1000 clientes atendidos

#### **2.2.2. Frecuencia**

Todos los días se hacen itinerarios, venta de boletos aéreos, hoteles

### **2.3. Tamaño de la empresa**

La determinación del tamaño de la empresa, esta dado por la capacidad instalada de prestación de servicios, dicha capacidad es expresada en términos de productos elaborados por ciclo, turno, año, según el sistema adoptado para



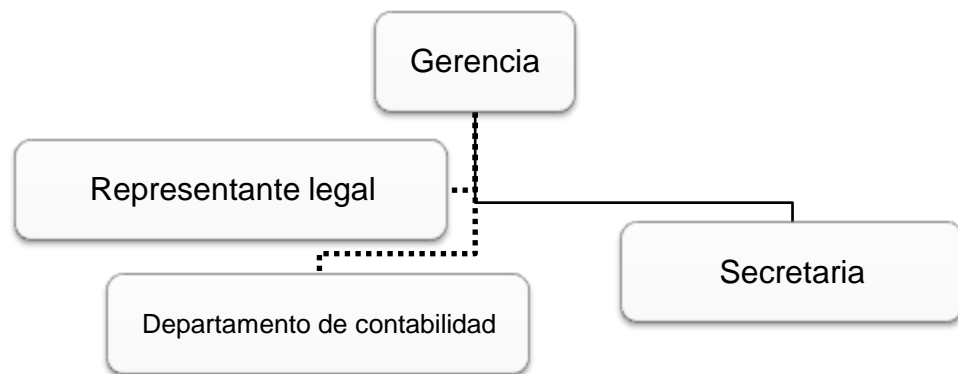
trabajar. La determinación del tamaño de una empresa tiene como objetivo fundamental determinar cual alternativa producirá los mejores resultados económicos para el proyecto caso de estudio.

En la formulación y evaluación de proyectos el dimensionamiento de empresa corresponde a su capacidad de servicio, durante un período determinado de funcionamiento, este se refiere generalmente a la capacidad máxima de la instalación con un nivel de eficiencia satisfactorio, esta información debe ser completada con los datos de números de días de trabajo por año y el número de horas de trabajo por día. La referencia es la capacidad máxima de servicio en un turno de trabajo del sistema, comúnmente la referencia es un turno de trabajo de 8 horas.

### 2.3.1. Organigrama

La empresa cuenta con el organigrama de la figura 5 la línea punteada del departamento de contabilidad representa que es externo y está contratado como servicios profesionales

Figura 5. **Organigrama actual**



Fuente: elaboración propia.

### **2.3.2. Personal directo**

- Gerente general: administrador de empresas turísticas. Conocimientos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook). Deseable idioma inglés. 7 años de experiencia.
- Secretaria: sexo femenino, de 25 años, estado civil soltera, escolaridad secretaria. Habilidades: uso de computadora, fax, teléfono, trato de personal, atención y discreción. Conocimientos de Microsoft office (Word, Excel, Powerpoint y Outlook). Idioma inglés. 2 años de experiencia mínimo en puestos similares.
- Personal externo
  - Contador: auditor público inscrito en la SAT, conocimientos básicos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook). 2 años de experiencia.
  - Representante legal: licenciada en ciencias jurídicas y notariado público, con 5 años de experiencia

### **2.4. FODA**

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizaran los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

- Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Amenazas son situaciones negativas, externas que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Tabla II. **Análisis de fortalezas y oportunidades**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Se ofrece a los clientes un excelente servicio de calidad en la planeación de sus viajes, brindándoles las mejores opciones y tarifas.</p> <p>Se desarrolla y ejecuta una filosofía de eficiencia y calidad. El personal siempre ofrece un trato amable, eficiente y profesional.</p> <p>Son rápidos a la hora de atender al cliente.</p> <p>Posee una amplia cartera de proveedores.</p> <p>Analizan las ventas para conocer cuáles son los productos más aceptados.</p>	<p>Innovar los productos de una tour operadora específicamente hablando de los productos que tengan que ver con estudiantes y deportistas.</p> <p>Ofrecemos paquetes turísticos de sitios no tradicionales de la República.</p> <p>Hacer alianzas estratégicas con otras tour operadoras nacionales.</p> <p>Poner sucursales de en las ciudades de San Marcos, Retalhuleu y Huehuetenango.</p> <p>Hacer alianzas estratégicas con hoteles y restaurantes del país.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Análisis de debilidades y amenazas**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
✓ Tiene deficiencia en la estructura organizativa de la empresa (organigrama).	✓ Competencias de otra tour operadoras.
✓ No posee una tour operadora.	✓ Inseguridad y violencia en el país.
✓ No poseen manuales de procedimiento ni de funciones.	✓ Infraestructura inadecuada en la región.
✓ La presentación del personal no es la adecuada.	✓ Condiciones climatológicas en la época de invierno.
✓ No realizan estudios de mercado para conocer que desean.	
✓ No tienen un mercado definido.	
✓ No aplican métodos para establecer el precio.	
✓ No realizan promoción mediante medios audiovisuales.	
✓ No poseen un plan de formación para el personal.	
✓ No tienen programas de incentivos hacia el personal.	
✓ No hacen reconocimiento al desempeño..	
✓ No aplican encuestas para medir la satisfacción del cliente.	

Fuente: elaboración propia.

## **2.5. Generación de estrategias**

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado. Esto genera, además un agobio en los directivos que se asumen responsables de la creación de estrategias ganadoras, siguiendo los formatos tradicionales que la literatura entrega en abundancia como Dirección Estratégica o Planificación Estratégica (P.E). La pregunta central en esto es: ¿La creación de estrategias por parte de los directivos, siguiendo detalladamente los modelos de P.E, asegura el éxito de la estrategia creada?. Esta pregunta incluye paradigmas de gestión asociados a que la estrategia la genera el cuerpo directivo y los trabajadores, son los encargados de ejecutarla.

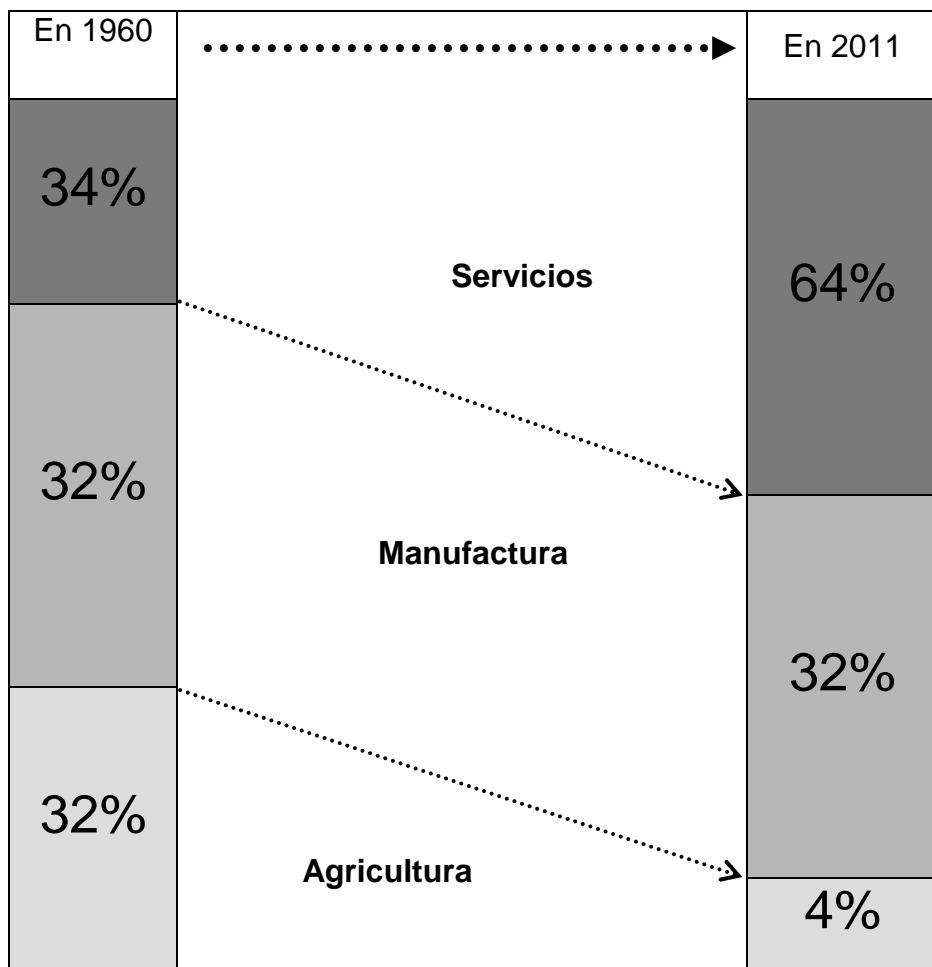
Por otra parte la generación de estrategias obedece a un proceso estructurado y perfectamente definido. Por el contrario ¿Es posible crear estrategias exitosas sin la participación de los directivos y sin estructuración, vale decir, surgidas espontáneamente de la base de la organización? La respuesta de ambas preguntas tiende a ser negativa, luego es factible plantear que ambos enfoques son los extremos de una gran variedad de aproximaciones al tema de la creación o diseño de estrategias de negocios.

Es por eso que se pretende implementar mejoras en la estructura organizacional, creando una Tour operadora propia, documenta los procesos para hacerlos más eficientes por medio de un manual de procedimientos y descripción de funciones, definir el mercado objetivo, orientar fijación de precios en comparación con los precios del mercado.

## 2.6. Sector de negocios

Sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Figura 6. **Servicios: Servicios en PIB de Guatemala: 54.9 por ciento en 2003**



Fuente: Pronacom, Avances de competitividad en sector Servicios.

### 2.6.1. Subsector

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

### 2.6.2. Tamaño del subsector y crecimiento

El tamaño y crecimiento se analiza en dos variables: el número de turistas y los ingresos monetarios, se presenta en la tabla IV.

Tabla IV. **El turismo en Guatemala**

Concepto	2007	2008	2009	2010	Crecimiento 2009-2010
Número de turistas (millones)	1.62	1.71	1.77	1.87	5.6 %
US\$ millones dólares	1,199.00	1,275.00	1,298.00	1,378.00	6.2 %

Fuente: INGUAT, Boletín de Estadísticas a diciembre 2010.

### 2.7. Descripción del sector

El sector del turismo en Guatemala al igual que en Centro América se puede identificar y reconocer el ambiente natural y la conservación de la naturaleza, la arqueología e historia precolombina, los grupos étnicos, la cultura viva y la arquitectura urbana y patrimonio colonial.

El ambiente natural y conservación de la naturaleza comprende un amplio turismo atraído por la naturaleza, conocido como ecoturismo. El ecoturismo abarca la demanda turística para ver sitios naturales, así como fauna y flora en su ambiente nativo no deteriorado y bellos paisajes tropicales de playas y volcanes.

Guatemala constituye un espacio geográfico de gran diversidad biológica, producto como ya se ha analizado, de su gran variedad en las características geomorfológicas y climatológicas, factores todos que han propiciado la existencia de unos 206 ecosistemas y más de 300 formas de paisaje naturales<sup>9</sup> Los siete países de Centroamérica ocupan apenas un 0.51 por ciento del territorio emergido del planeta, pero en esta región se concentra alrededor del 9 por ciento de la riqueza biológica del mundo.

La región tiene la segunda barrera coralina más importante del mundo, cuya longitud alcanza 1600 kilómetros a lo largo de las costas de Belice, Guatemala y Honduras.

Además posee entre el nivel del mar y las cimas del alto sistema montañoso volcánico un total de 19 zonas de vida y 37 transiciones, a las cuales hay que agregar otros ecosistemas como los arrecifes coralinos, sabanas y estepa; sin embargo, a pesar de contar con esta riqueza de biosistemas, la región enfrenta graves problemas sociales y económicos como la pobreza, marginalidad, migraciones, campesinos sin tierra, salud, educación y el avance de la frontera agrícola que originan severos problemas ambientales como la explotación insostenible de los recursos, la contaminación de las aguas, la erosión del suelo, la sedimentación y la deforestación.

---

<sup>9</sup> Sistema Centroamericano de Áreas Protegidas (SICAP), *Un entorno para conservar la diversidad Biológica, informe regional 2003*, p 5.



## 2.8. Potencial de Guatemala en turismo

En un estudio comparativo entre países más importante acerca de los factores (el índice no es un indicador de los atractivos turísticos de un país) que inciden en la competitividad del sector turístico. “Guatemala se encuentra en el *ranking* mundial 86 y latinoamericano en el 11”<sup>10</sup>. Es preparado por el Foro Económico Mundial (WEF), con sede en Suiza. Este es el cuarto año que se publica, y abarca a 139 países en el mundo.

Tabla V. **Síntesis de competitividad turística en Guatemala**

<b>Ventajas competitivas</b>	<b>Ranking</b>
Política de cielos abiertos	3
Áreas protegidas	8
Rapidez para acceder a datos estadísticos sobre el turismo	12
Precio de los hoteles	14
Requerimientos de visa	22
Recomendaciones para extender viajes de negocios	25
Número de teléfonos móviles	32
Emisiones de bióxido de carbono	35
Uso de internet por parte de las empresas	40
Facilidad con que un extranjero puede invertir	40

Fuente: WEF Reporte de Competitividad Turística 2011, sobre 139 países

Evalúa 75 variables, combinando datos de la encuesta ejecutiva de competitividad (40 por ciento) e información estadística (60 por ciento). Fuentes utilizadas: IATA, IUCN, UNWTO, WTTC, UNCTAD, UNESCO, WB.

<sup>10</sup> WEF, *Reporte de competitividad turística* 2011 [en línea]. <<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/informe-de-competitividad-de-viajes-y-turismo-2011-reporte-extenso-10-3-20111.pdf>> Consulta: 26 de febrero de 2013.

La tabla V toma en cuenta 14 pilares, subdivididos en tres grandes áreas:

- Marco regulatorio
- Clima de negocios e infraestructura
- Recursos humanos, culturales y naturales

## 2.9. Factores de impacto

Dentro de los factores de impacto se analiza si es una amenaza o una oportunidad y como se encuentra ese factor de impacto ver tabla VI.

Tabla VI. **Factores de impacto**

	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Madurez:	Es un mercado en desarrollo	
Estacionalidad:		Si no hay propuestas nuevas se muere porque hay que innovar frecuentemente
Nuevos Competidores	Es un mercado abierto donde se puede ingresar con poco capital	Todos los días hay nuevos competidores por eso hay que innovar

Fuente: elaboración propia.

## 2.10. Mercado objetivo

El mercado objetivo, designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios.

Comprende entre sus elementos más importantes el alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de productos comerciados, el repertorio de competidores directos e indirectos, los términos de intercambio, y a los representantes de la demanda entre los que se encuentran influenciadores, prospectos compradores y también el grupo meta. De modo que la acepción de mercadotecnia para el término es sustancialmente más amplia y no debe confundirse con la utilizada para fines publicitarios.

El mercado objetivo es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto, ya sea un bien o un servicio. Inicialmente, se define a partir de criterios demográficos como edad, género y variables socioeconómicas.

#### **2.10.1. Segmentación del mercado objetivo**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir, como su palabra lo dice de segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables).

Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada. El mercado objetivo está dividido por servicio específico y se ilustra en las tablas VI, VII, VIII y IX.

## Características

- **Mensurabilidad:** que pueden medir el poder adquisitivo, la cantidad de personas, y el perfil de los que componen cada segmento.
- **Accesibilidad:** debemos tener en cuenta una porción del mercado que se pueda atender y alcanzar de manera eficaz.
- **Sustanciabilidad:** los segmentos del mercado deberán ser bastantes grandes y rentables.
- **Accionamiento:** se deberá diseñar programas efectivos para atraer a dichos consumidores.

Se utilizo la segmentación geográfica y demográfica para cada servicio ver tablas VII, VIII, IX y X .

### **2.10.1.1. Geográfica**

El mercado se divide según variables como país, región, etc., basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven.

### **2.10.1.2. Demográfica**

En esta segmentación, el mercado está dividido en diferentes grupos en base a variables como edad, sexo, ciclo de vida familiar, ocupación, etc.

Análisis de la oportunidad

- Tours culturales para escolares (tabla VII): estas se realizarán a medida del cliente que por características especiales tenga la necesidad de contratar nuestros servicios para salir a las distintas regiones del país.
- Traslados de atletas (tabla VIII): se tiene un compromiso adquirido con la Asociación de Boliche de Quetzaltenango para trasladarlos de la ciudad de Quetzaltenango a la ciudad capital cada quince días y a partir del 2012 tres veces por semana a la nueva sede que se inaugurará en el Departamento de Retalhuleu.
- Tours turísticos (tabla IX): en la actualidad no hay programa interactivo que les de la oportunidad a los estudiantes de conocer un poco de nuestra preciosa ciudad y salen de básico sin tener idea de la riqueza cultural que tiene la ciudad denominada cuna de la cultura, por ello es una gran oportunidad de aprovechar esta carencia y brindar un servicio que beneficia a toda la población directamente o indirectamente.

Tabla VII. **Segmentación de mercado para tours culturales para escolares**

Geográficas:	
Región del mundo País	Guatemala
Región del país	Quezaltenango
Demográficas	
Edad	De 13 a 16 años
Genero	masculino, femenino
Ciclo de vida Familiar	niños, adolescentes
Procedencia	colegios y escuelas de la ciudad de Quetzaltenango
Ocupación	estudiantes que cursan primero básico

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Segmentación de mercado para traslados de atletas**

Geográficas:	
Región del mundo País	Guatemala
Región del país	Quezaltenango
Demográficas	
Edad	De 9 a 17 años
Genero	masculino, femenino
Ciclo de vida familiar	niños, adolescentes
Procedencia	Departamento de Quetzaltenango
Ocupación	Estudiantes, atletas de boliche

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Segmentación de mercado para tours turísticos**

Geográficas:	
Región del mundo País	Guatemala
Región del país	Quezaltenango
Demográficas	
Edad	de 9 a 60 años
Genero	masculino, femenino
Ciclo de vida familiar	joven, soltero; joven casado, sin hijos; joven casado con hijos; mayor, soltero; mayor casado, sin hijos; mayor casado con hijos.
Procedencia	cualquier parte del mundo
Ocupación	trabajadores, empresarios, estudiantes, amas de casa

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Excursiones empresariales**

Geográficas:	
Región del mundo País	Guatemala
Región del país	Quezaltenango
Demográficas	
Edad	de 18 a 60 años
Genero	masculino, femenino
Ciclo de vida familiar	joven, soltero; joven casado, sin hijos; joven casado con hijos; mayor, soltero; mayor casado, sin hijos; mayor casado con hijos.
Procedencia	departamento de Quetzaltenango
Ocupación	empresarios, emprendedores

Fuente: elaboración propia.

- Excursiones empresariales (tabla X): estas se realizaran a medida del cliente que por características especiales tenga la necesidad de contratar nuestros servicios para salir a las distintas regiones del país.

### **2.10.2. Determinación del mercado objetivo**

Kotler y Armstrong, consideran que un mercado objetivo consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.<sup>11</sup>

Según Stanton, Etzel y Walker el mercado objetivo se define como el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.

<sup>11</sup> KOTLER P. y ARMSTRONG G. Fundamentos de Marketing, p 61.

Se puede decir entonces que el mercado objetivo es aquel segmento de mercado al que se decide atacar utilizando un adecuado programa de marketing, con la finalidad de que le rinda la mayor cantidad de beneficios. El mercado objetivo es diverso según el servicio que se preste, la contante es que los clientes están en de occidente, específicamente Quetzaltenango.

### **2.10.3. Tamaño del mercado y tendencia**

El municipio de Quetzaltenango constituye la cabecera del departamento del mismo nombre, tiene una extensión territorial de 120 kilómetros cuadrados, la población de Quetzaltenango es de 127,569 habitantes (según el censo de población 2002 del INE).

Constituye a su vez uno de los puntos más poblados y de mayor importancia del departamento, con un casco urbano integrado por 12 zonas y 16 cantones y 2 aldeas rurales ubicadas en la periferia de la misma. Es considerada la segunda ciudad del país.

**Tabla XI. Tamaño y tendencias para el servicio traslados de atletas**

Tamaño actual	15 atletas
Crecimiento	No definido
Cambio	Cambio de sede de los atletas

Fuente: elaboración propia.



Tabla XII. **Tamaño y tendencias para el servicio tours turísticos**

Tamaño	131,44 millones de turistas (en Guatemala)
Crecimiento	10%
Cambio	Ampliando la carretera interamericana, construcción de aeropuerto de Quetzaltenango

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Tamaño y tendencias para el servicio tours culturales para escolares**

Tamaño actual	108 establecimientos con 5,868 alumnos
Crecimiento	No hay crecimiento porque se realizara solo con 4,500
Cambio	Conciencia cultural en la población

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Tamaño y tendencias para el servicio excursiones empresariales**

Tamaño actual	10 empresarios
Cambio	Según una publicación de siglo21 en la pagina 13 del18/10/07 el país cuenta con la economía más dinámica del istmo con proyectos de inversión cercanos a los \$2,500 millones, esto presenta un gran potencial para desarrollar este tipo de actividades.

Fuente elaboración propia.

#### **2.10.4. Identificación de los compradores en el mercado**

Es el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero y voluntad para hacerlo (la demanda), y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las

necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio (la oferta). Ambos, la oferta y la demanda, son las principales fuerzas que mueven el mercado.

#### **2.10.4.1. Clientes**

Se identifica al conjunto de consumidores que muestra algún nivel de interés por un producto o servicio particular. Pero el interés del consumidor por sí solo no es suficiente para acceder al producto. Debe estar dispuesto a pagar cierta cantidad de dinero por ese producto o servicio. Por lo tanto, el tamaño del mercado depende tanto del interés como de los ingresos.

#### **2.10.4.2. Potencial a comprar**

Parte del mercado disponible y cualificado al cual la compañía decide dirigirse, son las personas que estarían dispuestas a pagar cierta cantidad de dinero por un producto o servicio, y que por lo tanto tiene el poder adquisitivo. Para identificar el mercado objetivo es importante identificar el segmento o nichos del mercado al cual la empresa desea dirigirse.

Tabla XV. **Identificación de los compradores en el mercado**

Clientes	Potencial a comprar
Atletas	3 veces por semana
Colegios	5 veces a la semana
Turistas	paquetes Varios (104 anuales)

Fuente: elaboración propia.

### **3. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA AGENCIA**

Actualmente, la actividad turística está ampliamente extendida por todo el mundo. Su influencia directa sobre la economía de ciertas regiones o países, especialmente en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, es muchas veces determinante para el alcance de alentadores índices de crecimiento económico.

El turismo, como actividad productiva, puede ser ampliamente beneficioso, pero también, considerablemente destructivo si no es manejado adecuadamente, ya que puede acabar con la riqueza de los patrimonios naturales y culturales de cualquier país. Esta realidad y el inminente riesgo de deterioro en los recursos, que surgen como consecuencia de diversas actividades económicas, ha provocado un fuerte movimiento internacional, nacional y local, interesado en convertir las prácticas tradicionales de los sectores empresariales en prácticas sostenibles.

El principio en el cual se basan estas prácticas denominadas responsables o sostenibles y que intentan modificar la forma de hacer negocios, es el desarrollo sostenible, que se define como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Una actividad sostenible, será aquella cuyos impactos económicos, sociales y ambientales permitan complacer las necesidades del presente, sin limitar la habilidad de satisfacerlas, con el mismo grado de plenitud y disfrute, en el futuro.

Un desarrollo sostenible o la sostenibilidad se alcanza cuando atendemos, en forma balanceada, tres principios básicos, éstos son los siguientes:

1. Económico: la actividad se desarrolla con base en prácticas empresariales adecuadas, las cuales aseguran el crecimiento y mantenimiento en el tiempo de la empresa, con lo cual se beneficia a los propietarios, empleados y vecinos de la comunidad donde se desarrolla el negocio.
2. Ambiental: la actividad se desenvuelve considerando, a su vez, la forma en que se utiliza los recursos naturales e idealmente, aportando a su conservación y cuidado.
3. Socio-cultural: la actividad se realiza sin perjudicar o afectar el tejido social existente en la comunidad donde se desarrolla, por lo cual, se prevén todas las acciones posibles para respetar la cultura local, preservarla y revitalizarla.

### **3.1. Descripción de la propuesta**

Tomando como referencia los aspectos anteriores, podemos afirmar que una empresa que pretende alcanzar un desempeño operativo sostenible, no es sólo aquella que promueve ahorro y responsabilidad en el uso de ciertos recursos, o aquella que se involucra con los proyectos de su comunidad, o la que invierte en la mejor infraestructura y promueve la mejor calidad de servicio. Los tres ejes de la sostenibilidad requieren una armoniosa combinación de todos estos elementos y acciones.

Todas las acciones que estén a favor del mejor servicio y de la responsabilidad operativa a través de un sistema de gestión sostenible, son herramientas de promoción que, si son aprovechadas por las empresas en forma eficaz, lograrán mejorar su acceso a mercados altamente interesados en este tipo de operaciones, servicios y/o productos responsables.

El propósito de la mejora es más bien identificar los principales elementos que se deben considerar en cualquier propuesta hecha en el ámbito del turismo. Además, hace una recopilación de instrumentos que pueden ser utilizados para cualquier persona o institución que incursiona en el área de turismo y desea afinar sus modelos administrativos de acuerdo con mecanismos ya existentes, o desarrollar los suyos a partir de la experiencia de otros.

### **3.1.1. Identificación**

Mejoramiento de una agencia de viajes de turismo mediante la creación, planeación e implementación de una tour operadora, en el departamento de Quetzaltenango.

### **3.1.2. Objetivo estratégicos**

1. Satisfacer las necesidades de recreación de las personas
2. Organizar para el primer semestre del 2011, 20 tours culturales
3. Tener en el primer año un 10 por ciento de la participación de la empresa en el mercado regional de turismo.

4. Emplear en el primer año de operaciones de la empresa, 10 trabajadores y para el segundo crear 10 nuevas plazas.

### **3.1.3. Desarrollo de estrategias**

- Traslados de atletas: es un compromiso adquirido con la Asociación de boliche de Quetzaltenango para trasladarlos de la ciudad de Quetzaltenango a la ciudad capital cada quince días. Y a partir del 2012 tres veces por semana a la nueva sede que se inaugurará en el departamento de Retalhuleu.
- Tours turísticos: con 20 destinos diferentes dentro de la región occidental del país los paquetes turísticos incluyen transporte, guías turísticos, hotel y desayuno.
- Tours culturales: tour dentro de la ciudad de Quetzaltenango diseñado para escolares, para fomentar la cultura de la ciudad, donde tendrán la oportunidad de interactuar con los distintos monumentos y partes históricas de la ciudad.
- Excursiones empresariales: estas se realizarán a medida del cliente que por características especiales tenga la necesidad de contratar nuestros servicios para salir a giras de negocios.

### **3.2. Identificación de *cluster* área nor-occidental, en el altiplano del país**

El trabajo y la experiencia de la asociación para el desarrollo económico de Quetzaltenango, ha fundamentado la construcción de un modelo de

organización orientada al desarrollo económico local, conocido como Grupo Gestor.

La asociación constituye el primer grupo gestor a nivel nacional, ya que desde hace más de seis años ha trabajado en la promoción, estructuración y documentación de procesos integrados de investigación, concertación, y viabilización de proyectos, orientados a promover el desarrollo económico local, bajo esquemas descentralizados y competitivos. Hoy se cuenta con 14 Grupos Gestores a nivel nacional que se fundamentan en dicho modelo.

### **3.2.1. Definición**

La Asociación para el Desarrollo Económico de Quetzaltenango -Grupo Gestor - es una entidad permanente, autónoma, no lucrativa, creada en 1996 bajo un enfoque empresarial e integrada por personas representativas de diferentes sectores de la comunidad, que trabajan en pro del desarrollo económico local.

Se distingue por ser una iniciativa novedosa que respalda de manera ágil y especializada las iniciativas públicas y privadas, que por sus características se constituyen en instrumentos de fomento económico local.

#### **3.2.1.1. Condiciones de la demanda**

El turismo que llega a Centroamérica proviene mayoritariamente de Norteamérica (59.52 por ciento), seguida de Europa (21.59 por ciento) y Suramérica (12.56 por ciento) aunque del 59.52 por ciento proveniente de Norteamérica, el 49.5 por ciento proviene de los Estados Unidos este se mantiene creciente y únicamente se redujo durante el período del 2001 al 2003

como producto de los atentados terroristas de Nueva York, en ese mismo período se redujeron las salidas de los estadounidenses en 7.9 millones (OMT, 2006). Básicamente buscando los destinos que tengan relación con la naturaleza, arqueólogo o cultura prehispánica.

### **3.2.1.2. Cartera de proyectos turísticos**

Actualmente hay un programa del gobierno central Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 que pretende promover conjuntamente con las entidades correspondientes, la declaratoria de áreas naturales con potencial turístico, como áreas legalmente protegidas; impulsando y regulando el otorgamiento de concesiones de servicios turísticos en sitios naturales a comunidades y empresarios interesados, entre otros, con el objeto de generar incentivos para el desarrollo de iniciativas turísticas sostenibles así como la protección de monumentos culturales y sitios arqueológicos.

Adicionalmente se fomentará el desarrollo de las áreas turísticas prioritarias del país, a través de acuerdos por las autoridades municipales y las comunidades anfitrionas, la Oficina de Control de Reservas Territoriales del Estado –OCRET, el Ministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente – MARN, el Ministerio de Cultura y Deportes - MICUDE, el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda - MICIVI, entre otros. Se gestionará ante las entidades competentes, que se lleve a cabo la reinversión de los recursos financieros que se generen por cobros de ingreso y otros, en las áreas naturales, monumentos culturales y sitios arqueológicos para efecto de su desarrollo y mantenimiento.



Paralelamente, resulta imprescindible disminuir la presión sobre los destinos existentes, ya que se percibe que algunos han alcanzado o están por alcanzar el punto de máxima utilización, sobrepasando la capacidad de carga turística, por lo que se impulsará la diversificación de la oferta turística del país, por regiones y segmentos con mayor potencial.

Por medio de esta diversificación se busca desarrollar un turismo activo, rural, de aventura e interés especial, en el marco de un destino cultural, dotado de una impresionante riqueza natural, que apoye la conservación y protección de los recursos, que sea acorde con las nuevas y crecientes tendencias del mercado internacional.

Sin descuidar aquellos productos que por sus características particulares son capaces de captar el turismo interno, tan importante para promover dentro de las aéreas de interés o como proyectos turísticos se puede identificar siete regiones

- Región 1: Guatemala, moderna y colonial
- Región 2: Altiplano, Cultura Maya Viva
- Región 3: Petén, Aventura en el Mundo Maya
- Región 4: Izabal, un Caribe Verde
- Región 5: las Verapaces, Paraíso Natural
- Región 6: Pacífico, Exótico y Diverso

- Región 7: Oriente, Místico y Natural

### **3.2.2. Organización de plataforma institucional para la implementación**

- Visión

Entidad líder, especializada en desarrollo local, que coadyuve al fortalecimiento económico de Quetzaltenango.

- Misión

Promover el desarrollo económico sostenible y sustentable de municipio.

- Objetivo

Generar un modelo de desarrollo descentralizado por medio de la activación de programas orientados a hacer crecer el mercado, atraer inversiones y generar empleo.

El planteamiento organizativo y operativo de un Grupo Gestor reconoce y acepta las características económicas, históricas, culturales, institucionales y sociales de cada comunidad, en las cuales los diferentes actores locales deben desempeñar funciones relevantes en pro de su propio desarrollo.

Además interconecta las necesidades del municipio con el trabajo de las entidades que operan en el área, de forma tal que los diversos programas de financiamiento para las inversiones sociales y económicas puedan tener un impacto medible en el corto y mediano plazo, al coordinarse con mayor eficacia.

Para generar esta dinámica, un Grupo Gestor se constituye en una institución especializada en desarrollo económico a nivel local, realizando acciones de investigación, viabilización de proyectos y concertación para elevar los niveles de competitividad local.

- Alcances

Los alcances de esta iniciativa son sumamente importantes: tanto para los procesos de competitividad nacional como para los procesos de descentralización económica, considerando que un Grupo Gestor operativamente orienta sus esfuerzos a:

- Dinamizar la economía local y regional, con el fin de potenciar las fuentes de riqueza del territorio.
- Facilitar la articulación de la demanda y la oferta de productos y servicios a nivel local, nacional e internacional.
- Incrementar el nivel de producción y productividad local
- Estimular la transformación de recursos para lograr mayor valor agregado a los mismos.
- Fomentar y fortalecer el empleo, para aumentar los ingresos y la calidad de vida de la población.
- Realizar un proceso de concertación para la integración y consolidación de actores y sectores públicos y privados identificados como participantes

directos (sector privado, la municipalidad, la academia) y/o como aliados estratégicos.

Promover la participación ciudadana con esquemas propositivos que motivan alianzas estratégicas entre el sector privado, la municipalidad, la academia y otros grupos y personas claves en el municipio.

Coadyuvar al fortalecimiento técnico y financiero de su respectiva municipalidad, como entidad responsable de promover mejores condiciones de vida para la población.

Impulsar mejores condiciones socio políticas a nivel local, por los niveles de participación e involucramiento de la población en proyectos de beneficio general.

### **3.3. Servicio**

Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

Se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia.

Por otra parte, es necesario destacar que quienes proveen servicios integran el denominado sector terciario de la escala industrial.

Entre las particularidades intrínsecas a un servicio que permiten diferenciar a éste frente a un producto se pueden citar la intangibilidad (un servicio no puede ser visto, sentido, olido ni escuchado antes de adquirirlo), la heterogeneidad (dos o más servicios pueden resultar parecidos pero nunca serán idénticos ni iguales), la perecibilidad (un servicio no puede ser almacenado), la inseparabilidad (la producción y el consumo se desarrollan de forma parcial o completamente paralelos) y la ausencia de propiedad (quienes contratan un servicio consiguen el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de una cosa, pero no se vuelven propietarios de él).

### **3.3.1. Identificación del servicio**

- Nombre del servicio: traslados de atletas de la Asociación de Boliche de Quetzaltenango.
  - Características principales: traslado de atletas de Quetzaltenango al centro de entrenamiento (Guatemala o Retalhuleu).
  - Satisface la necesidad de transporte, puntualidad, seguridad y comodidad.
- Nombre servicio: tours turísticos para la región o departamento de Quetzaltenango.
  - Características principales: en total son 20 paquetes turísticos para la región del occidente del país en los cuales entre otros se

tiene destinos a regiones de Huehuetenango, Totonicapán, San Marcos en los cuales incluyen transporte cómodo y seguro, guías turísticos (en español e inglés), alojamiento en hoteles de calidad y desayunos.

- Satisface la necesidad de recreación del usuario, seguridad, puntualidad, comodidad, etc.
- Nombre del servicio: tours culturales
  - Características principales: es un tour dentro de la ciudad de Quetzaltenango diseñado para escolares.
  - Está diseñado para fomentar la cultura de nuestra ciudad, donde tendrán la oportunidad de interactuar con los distintos monumentos y partes históricas de la ciudad.

### **3.3.2. Desarrollo del producto o servicio**

- Servicio: traslados de atletas de la Asociación de Boliche de Quetzaltenango.
  - Estado actual del producto: el producto ya está lanzado al mercado.
  - Está subcontratando el servicio para que este disponible cada 15 días.

- Servicio: tours turísticos para la región o departamento de Quetzaltenango.
  - Estado actual del producto: prototipo.
  - Disponibilidad del servicio: Se harán pruebas en diciembre ya que es un mes muy bueno para el turismo local allí se tendrá la oportunidad de probar los productos y pulirlos para mejorar lo que haga falta.
  - Plan de desarrollo del producto o servicio: dentro de los paquetes turísticos hay como por ejemplo: paquete de 2 días San Marcos, Tejutla y concepción Tutuapa que son sitios no tradicionales y hay otros que son los tradicionales e incluyen todos los paquetes transporte, guías turísticos, hotel y desayuno.
  
- Nombre servicio: tours culturales
  - Estado actual del producto: en desarrollo.
  - Disponibilidad del producto o servicio: se lanzará el prototipo para el mes de noviembre y presentarlo a las autoridades y empresas interesadas para sacarlo al mercado en febrero del 2013.
  - Plan de desarrollo del producto o servicio: el plan es desarrollar un tour para los escolares que les dé la oportunidad de aprender la cultura de la ciudad, se buscará financiamiento en la municipalidad de Quetzaltenango y diferentes empresas, para que el servicio sea gratuito a los estudiantes de primero básico.

### **3.3.3. Ventajas competitivas**

- Servicio: Traslados de atletas de la Asociación de Boliche de Quetzaltenango.
  - A nivel de precio: no existe en el mercado un producto igual y los que se asemejan son caros por no ser flexibles.
  - A nivel de calidad: se cumple con el horario establecido y se tiene flexibilidad para satisfacer las necesidades.
  - A nivel de condiciones especiales (patentes, regulaciones, etc): se tiene un compromiso con la asociación para prestar el servicio el 2011 y 2012.
  
- Servicio: tours turísticos para la región o departamento de Quetzaltenango.
  - A nivel de precio: precios del mercado
  - A nivel de calidad: nuestros servicios son de calidad mundial
  - A nivel de otros elementos que lo diferencian de la competencia (funciones, atributos especiales): se realizan tours del mercado y existe una búsqueda continua de sitios no tradicionales interesantes para los clientes.



- Nombre servicio: tours culturales
  - A nivel de calidad: calidad mundial.
  - A nivel de otros elementos que lo diferencian de la competencia (funciones, atributos especiales): es un programa totalmente innovador que nadie lo tiene actualmente.

#### **3.3.4. Perfil administrativo**

Es un instrumento fundamental de la dirección empresarial que trata temas como: los propósitos, líneas de actuación, acciones y objetivos a conseguir en un tiempo determinado, además, políticas de desarrollo e investigación, tecnología y producción; también esclarece interrogantes como: cuál producto o servicio se va a elaborar, cómo, cuándo, dónde, quién, con cuánto y en qué canales de distribución se comercializarán.

Se refiere al procedimiento de conocer por adelantado, qué se desea hacer, cómo puede alcanzarse el propósito establecido, cuándo van a ejecutarse cada una de las acciones previstas, quién va a desempeñarlas, qué recursos se utilizarán para su logro y cómo van a evaluarse los resultados conseguidos. Este proceso determina los grandes objetivos de la empresa, las políticas y estrategias que normarán el uso de recursos empresariales.

#### **3.3.5. Administración**

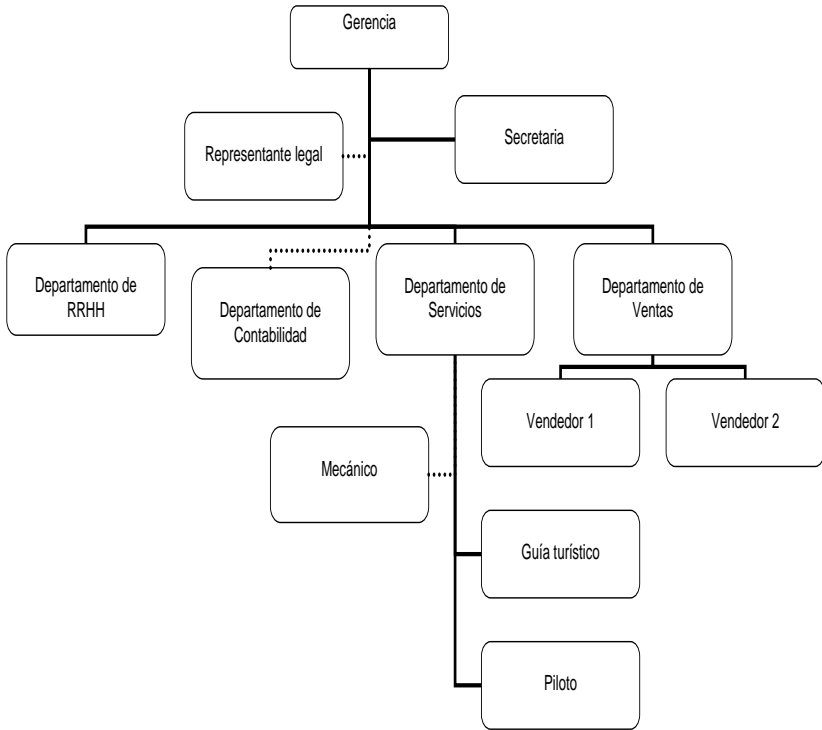
La administración permite la organización de las empresas y gestiona los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Es la base de todo el

funcionamiento de una empresa; si las personas responsables de la empresa no saben administrarla, no se obtendrán los resultados deseados.

### 3.3.5.1. Estructura organizacional de la propuesta

Al incluir la tour operadora se modifica el organigrama de la empresa y se agregan los puestos necesarios para cubrir las necesidades ver figura 7.

Figura 7. Organigrama de la propuesta



Fuente: elaboración propia.

### **3.3.5.2. Recurso humano**

Los recursos humanos (RRHH) son el recurso más importante de cualquier empresa, especialmente las de servicio (como las turísticas). Los recursos humanos son todos los trabajadores de la empresa, que se destacan por sus capacidades, conocimientos, experiencias, intereses, potencial, energía, valores y sentimientos.

El área de RRHH ya no sólo administra pagos, permisos y ausencias, sino que representa la fuente de cambio y éxito de una empresa, ya que es el proveedor de personal capacitado, de fuentes de desarrollo y cambio. Independientemente del giro de la empresa, su éxito depende de su personal, de la adecuada cantidad y calidad, así como de su compromiso.

- Gerencia general
  - Gerente General, persona que planea, organiza, dirige y controla a la empresa, formula los pronósticos, regula el sistema en general, interpretación de estudios financieros, encargada de coordinar y planificar los distintos controles de calidad.
  - Recursos humanos: encargado de velar por la aplicación de las políticas, correcta contratación e inducción de los empleados. Además se encarga de los asuntos laborales. Mediar entre los empleados y el gerente general.
    - Competencias: eficientar y optimizar los recurso financieros y humanos; verificar presupuesto para creación de nuevas

plazas; verificar los sueldos se paguen de acuerdo a los precios del mercado; informar el cambio de actividades.

- Tareas:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.

- ✓ Controlar ausentismo y rotación

- ✓ Cuidar que no haya facturas canceladas, cuando en el registro estén vigentes.

- ✓ Buscar mejorar los precios del producto, hacia los clientes.

- ✓ Reclutar, seleccionar y contratar al personal

- ✓ Verificar presupuesto para el contrato de personal

- ✓ Solicitar documentación al trabajador

- ✓ Gestionar beneficios para los trabajadores

- Contador es el encargado de proporcionar los estudios financieros al gerente general para su correcta interpretación. Manejo de inventarios, planillas, estudios financieros en general.

- Secretaria: es la encargada del Control de caja chica y desarrollo de todas las actividades indicadas por gerencia y recursos humanos, atender correos electrónicos, teléfono y fax. Entrega de documentos a los departamentos, llevar archivo, llevar control de actividades gerenciales.
  - Competencias: hacer buen uso del material o equipo de trabajo, manejar la agenda de las actividades de la empresa, mantener limpio e higiénico las áreas asignadas, exigir limpieza y buen uso de los depósitos de basura y baños.
  - Tareas:
    - ✓ Dar uso adecuado a equipo asignado
    - ✓ Llevar control de caja chica
    - ✓ Manejar control de archivo de gerencia
    - ✓ Atender de manera eficiente el fax, teléfono y computadora.
    - ✓ Asistir a juntas al ser requerido

### **3.3.5.3. Material y equipo**

Se propone la compra de un microbús que servirá para el transporte de los clientes en lugar de subarrendar el transporte.

Tabla XVI. **Material y equipo**

Descripción (Nombre /Modelo)	Costo
Microbús (Mercedes Benz M100 2010)	Q.155,000.00

Fuente: elaboración propia.

### **3.3.6. Servicios**

Se define a las personas que están ligadas directamente con la prestación del servicio de la tour operadora.

#### **3.3.6.1. Transporte**

El piloto es la persona encargada de realizar un transfer o traslado a una persona o grupo de personas entre dos puntos geográficos dentro de una ciudad, pueblo y/o villa, brindando información sobre los diversos aspectos relacionados a su viaje, de forma básica, precisa, breve y específica. Los traslados más frecuentes son entre el aeropuerto y un hotel o viceversa.

Su misión es dar soporte logístico al traslado, solucionando todas las dificultades que pudieran surgir, por lo que es indispensable que domine el idioma del turista.

Esta función es el primer paso en el trato directo con el turista, por lo que el encargado debe dar una buena impresión y brindar un servicio de calidad, para que el pasajero se forme una idea del servicio que se le brindará.

Tener todo el material y la documentación necesaria para realizar el servicio y entregar a los pasajeros (programa y/o itinerario, *vouchers* de servicios, boletos aéreos, etiquetas de maletas, mapas y demás documentos que la agencia considere pertinente).

El piloto dependiendo del lugar hacia donde vaya o esté, debe de cumplir una o varias de las siguientes tareas:

- Solicitar a la agencia detalles y características de los turistas que va a atender.
- Coordinar con la agencia la hora, el número de turistas y el nombre del pasajero o grupo, así como el nombre de la línea aérea y el número de vuelo.
- Establecer con la agencia, la cantidad y forma de pago a los maleteros del aeropuerto y del hotel.
- Coordinar con la agencia los detalles del transporte turístico a contratarse (nombre de la empresa, tipo de bus, nombre del piloto y teléfono).
- Confirmar con la debida anticipación la hora de llegada del vuelo y en caso de retraso permanecer en constante contacto con el aeropuerto.
- Elaborar un letrero lo suficientemente visible donde se detalle el nombre de la agencia y el nombre y apellido del pasajero o nombre del grupo o cuenta, según el caso.

- Llegar al aeropuerto con anticipación para poder tomar una ubicación adecuada y visible.
- Verificar que la unidad se encuentre limpia (asientos, corredor, ventanas y baño), con el micrófono y aire acondicionado en estado operativo y que cuente con extinguidor y botiquín.
- Ubicar al pasajero o grupo y verificar que todos los pasajeros hayan llegado.
- Verificar que todo el equipaje esté completo y en buen estado.
- Ofrecer su apoyo o ayuda con el equipaje, ya sea acercándole un carrito y ofreciéndole la ayuda de un maletero del aeropuerto.
- Chequear y verificar que el pasaporte del pasajero y su hoja de migración tengan el sello y la fecha de llegada.
- Conducir al pasajero hacia el bus, vigilando con cuidado el entorno para evitar la presencia de personas ajenas y posibles robos.
- Verificar el ingreso de las maletas en el bus y contarlas.
- Verificar el número de pasajeros antes de partir.
- Recolectar el reporte de evaluación de servicios y recoger información sobre la satisfacción del servicio brindado.



- En ruta, explicar el procedimiento de chequeo en el aeropuerto, terminal terrestre, marítimo, lacustre y/o estación de bus y el costo de las tasas por uso de instalaciones o cualquier otro pago que se requiera para el embarque.
- Coordinar con los maleteros del aeropuerto el traslado del equipaje al mostrador de la línea aérea o de la empresa de transporte.
- Verificar que no haya quedado alguna pertenencia del pasajero dentro del bus.
- Conducir al pasajero o grupo al mostrador de la línea aérea o de la empresa de transporte y asistirlo en el chequeo (de ser posible) o informar las condiciones para la realización del mismo, en caso el pasajero lo tenga que hacer por su cuenta.
- Establecer contacto con la agencia operadora en caso surja algún problema durante el traslado.
- Informar el final del traslado a la agencia operadora

#### Mecánico externo

Efectuar las reparaciones correspondientes a la planificación de mantenimiento preventivo y correctivo.

### **3.3.6.2. Guías**

Persona que guía a los visitantes en el idioma de su elección e interpreta el patrimonio cultural y natural de una zona. Debe de ser cortés, responsable y prudente, para guiar con seguridad y eficiencia en los atractivos turísticos, durante el desplazamiento hacia el destino y el guiado propiamente del atractivo.

Las responsabilidades del guía son:

- Coordinar con la agencia el tipo de servicio a ofrecer y la duración del mismo, para diseñar y organizar la visita turística, elaborar la información necesaria, de acuerdo al requerimiento del programa turístico, variar el circuito sólo en casos de seguridad o imposibilidad de acceso.
- Coordinar con la agencia el punto de encuentro con el turista, el número de turistas y el nombre del pasajero o grupo.
- Coordinar con la agencia la hora de inicio y término del tour.
- Tener el material necesario para el desarrollo del tour: boletos y dinero para ingresos a los lugares de visita, relación de pasajeros, itinerario y/o programa completo de los turistas.
- Contar con información básica o detalles de los turistas que debe atender, para identificar características particulares (nacionalidad, edad, motivaciones, preferencias, limitaciones, etc.) y garantizar un servicio personalizado.

- Para los tours de interés especial, o que se requiera realizar un circuito predeterminado con tiempos límites y características especiales en los lugares de visitas, el Guía de Turismo debe cumplir los detalles del circuito que el tour operador entrega por escrito.
- Llegar con anticipación al lugar o punto de encuentro, con el fin de ubicar la movilidad, coordinar con el piloto la ruta principal a tomar, las paradas en ruta y el tipo de desplazamiento al momento de pasar por los puntos de interés en la ruta.
- Verificar la limpieza de la movilidad, la operatividad del micrófono y del aire acondicionado, y que cuente con botiquín, extinguidor y balón de oxígeno (de ser el caso).
- Determinar el inicio del desplazamiento, de acuerdo a lo establecido en el programa respectivo.
- Establecer los tiempos de tolerancia en la espera de los turistas para iniciar el desplazamiento y los criterios para decidir la salida, según las características del grupo y la disponibilidad del tiempo.
- Hacer las coordinaciones necesarias con los otros guías, en el caso de circuitos en los que se requieran de dos o más guías, para que el tour se opere lo más similar posible, acordando una misma ruta a seguir, tiempo de visita en cada lugar y los mismos puntos de interés que se deban resaltar.
- Ubicar al Tour Conductor del Grupo y/o pasajeros en el hotel o punto de encuentro.

- Antes del inicio del tour se debe explicar el circuito, lugares de visitas incluidos y el tiempo de duración del mismo.
- Utilizar los primeros minutos del tour para conocer las expectativas de los turistas y poder manejar el tour de acuerdo al interés demostrado.
- Autorizar las paradas con descenso de la movilidad durante el trayecto para la toma de fotos, y en los casos extraordinarios, según el interés del grupo, considerando el tiempo disponible y la seguridad de la zona para el pasajero.
- Explicar al turista las condiciones a cumplir al inicio de los circuitos peatonales, una vez que se desciende del bus, es decir, el orden que se visitará cada lugar y la duración para cada visita, y los puntos y horas de encuentro.
- Calcular el tiempo de duración de la visita para cada uno de los atractivos turísticos.
- Establecer la estrategia de visita en el caso de lugares en la que se desarrolla alguna actividad (como oficios religiosos en las iglesias).
- No realizar paradas durante el tour en lugares de compras, salvo que exista solicitud expresa del Tour Conductor (TC) o de los turistas en caso no cuenten con TC, y tener la previa autorización.
- Contar el número de pasajeros a su cargo constantemente, sobre todo a la entrada y salida de los lugares de visitas, y en cada subida y descenso de la unidad de transporte turístico.

- Coordinar con el piloto el lugar y la hora aproximada de recojo.
- Supervisar que el piloto asignado a la unidad de transporte turístico cumpla con las normas vigentes en el Reglamento de Tránsito.
- Explicar al pasajero el lugar en que se ubicará la movilidad, para que sea un referente ante cualquier eventualidad.
- Informar al turista las medidas de seguridad a tomar en cuenta respecto a sus equipos fotográficos, maletines, bolsos, joyas, etc., durante el recorrido peatonal entre la unidad de transporte y los lugares de visita, tanto en el exterior como del interior de cada lugar.
- Informar al turista sobre las limitaciones y/o restricciones en cada lugar de visita en la toma de fotos y videos, incluyendo zonas exclusivas que se encuentren en la ruta.
- Organizar y distribuir el tiempo, considerando la edad de los turistas, tamaño y tipo del grupo e interés de los mismos.
- Explicar las condiciones para el desplazamiento, vigilando el cumplimiento de las normas de seguridad y conservación del sitio visitado.
- Permitir que los turistas se sientan cómodos y disfruten el circuito, considerando sus ritmos de observación y sus necesidades de toma de fotografías.

- Velar por la salud, seguridad, e integridad de los turistas y de sus objetos personales, tanto en la unidad de transporte, como durante los desplazamientos peatonales y las visitas a los lugares de interés incluidos en el tour.
- Establecer comunicación con la agencia ante cualquier duda o inquietud del pasajero, respecto a su itinerario y programa establecido, ante cualquier problema que se suscite en el tour con los turistas o cualquier modificación del mismo que deba hacerse por requerimiento de los mismos, problemas con el tránsito o cierre imprevisto de alguna vía de acceso o lugar de visita.
- Utilizar los últimos minutos del tour para hacer un resumen del mismo y atender cualquier duda o interrogante que haya quedado entre los turistas.
- Cumplir con el horario y el itinerario establecido.
- Verificar que los pasajeros no hayan dejado objetos personales en la unidad de transporte antes de despacharla.
- Informar a la agencia operadora del tour el término del mismo.

### **3.3.7. Ventas**

Vendedor a y b, deben efectuar las ventas correspondientes para generar ingresos a la empresa bajo un porcentaje de la venta.

### **3.3.8. Marco legal**

La propuesta está regida por las leyes vigentes en el país como son las jurídicas, legislación específica del turismo, normas internacionales aplicada a la actividad turística.

### **3.4. Proyecciones financieras**

Las proyecciones financieras permiten estimar la evolución futura de la empresa en el horizonte temporal del medio y largo plazo, en base a los cambios del entorno y a sus estimaciones sobre las variables críticas del negocio, cuantificando su impacto en la situación económica y financiera de la empresa.

Además, las proyecciones financieras constituyen un elemento crítico en el inicio de la actividad de la empresa o ante la toma de cualquier decisión estratégica o de inversión.

Permiten anticipar efectos no deseados y, en consecuencia, realizar las acciones correctoras oportunas.

#### **3.4.1. Proyecciones**

De acuerdo con la definición de la Real Academia Española, proyectar es idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo. En este, ese algo a lo que se refieren las proyecciones financieras es a las finanzas del negocio. Se refiere a establecer la cantidad de dinero que se necesita para operar el día a día y buscar recuperar la inversión.

### 3.4.1.1. Ventas

Se consideraron incrementos en los tours turísticos y empresariales porque hay muy buen clima de negocios en Guatemala según Fitch y según el INGUAT hay un incremento sostenido del 10 por ciento de número de visitantes con un 22 por ciento de aumento de ingreso de estos, en el precio se aumentó la inflación de Guatemala que se prevee que será un 7 por ciento anual según el banco de Guatemala.

Tabla XVII. **Proyección de ventas para el primer año**

Línea de Productos/Servicios	Unidad	Volumen de Venta 1er Año	Precio de Venta 1er Año	Ventas 1er Año
Traslado de atletas	Tour	26	Q1,300.00	Q 33,800.00
Tours turísticos	Personas	240	Q 263.00	Q 63,120.00
Tours culturales escolares	Tour	100	Q 320.00	Q 32,000.00
Excursiones empresariales	Tour	23	Q1,800.00	Q 41,400.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q170,320.00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.1.2. Costos de ventas

Traslado de atletas y excursiones empresariales se estima según datos históricos de transportistas que el mantenimiento en carretera del vehículo es de Q0.15/kilómetros, el piloto que utilizamos cobra Q.100 por viaje el diesel se tiene un estimado que hace 45 kilómetros/galón y son 450 kilómetros y un galón a Q23.00 hacen los Q.230.



Tabla XVIII. **Costo de ventas**

Servicios	Costo servicio prestado en Quetzales				
	Mantenimiento Vehículo	Mano Obra	Diesel	Otros	Total
Traslado de atletas (por viaje)	100.00	100.00	230.00	0.00	430.00
Tours turísticos (por persona)	4.00	93.00	3.00	0.00	100.00
Tours culturales escolares (por viaje)	6.00	60.00	15.00	7.00	88.00
Excursiones empresariales (por viaje)	100.00	100.00	230.00	0.00	430.00

Fuente: elaboración propia.

El supuesto está estimado para un viaje promedio de 80 kilómetros, como puede ser en carretera o la ciudad estimamos un mantenimiento promedio de Q.0.50/kilómetros y como en promedio van 10 personas por eso da de Q4.00 por persona para el mantenimiento del vehículo y la mano de obra se estima que son Q50.00 del conductor y Q60.00 de guía turístico y Q30.00 para el vendedor por bus que ya sacado a un promedio de 10 personas por microbús da 15/persona

Para las excursiones empresariales, el precio se basa en el destino, basado en el mantenimiento del vehículo, análisis de la competencia y características (como frecuencia de uso, número de personas, tiempo a utilizar, etc.) del usuario. Se estima que en la ciudad el bus hace Q1.00 por galón previendo futuros incrementos en el diesel según datos históricos el valor real es de Q0.75.

Tabla XIX. **Costo tours culturales para escolares**

Descripción	Costo
Piloto	Q.60.00 por tour
Diesel	son 15 kilometros a Q.15.00
Mantenimiento del bus	de Q0.40/kilometros a Q. 6.00
Pago del vehículo	Q 100.00
Gastos de Admón.	Q 50.00
Guía	Q 50.00
Foto	Q 7.00
Margen de ganancia	Q 82.00
Total	Q 320.00

Fuente: elaboración propia.

#### 3.4.1.2.1. Margen bruto sobre ventas

Es un indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada Quetzal vendido

Tabla XX. **Margen bruto sobre ventas**

Servicios	Costo por unidad producida	Margen por unidad producida	
	Costo	Margen	%
Traslado de atletas (por viaje)	Q 430.00	Q 870.00	67%
Tours turísticos (por persona)	Q 100.00	Q 163.00	62%
Tours culturales escolares (por viaje)	Q 88.00	Q 232.00	73%
Excursiones empresariales (por viaje)	Q 430.00	Q 1,370.00	76%

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.1.3. Gastos de administración

Estos son gastos indirectos, es decir que no están directamente relacionados a la obtención de productos para la venta, sino que son realizados para mantener toda la estructura que posibilita y motoriza el conjunto de actividades de la empresa agropecuaria y cuyo monto es relativamente independiente (dentro de ciertos rangos) de la intensidad con que se realicen.

En este rubro se debe considerar normalmente los sueldos del personal, los gastos de conservación de mejoras, los sueldos de asesor contable, etc. Se incluyen también los gastos ocasionados por el uso de vehículos, energía eléctrica, impuestos provinciales, nacionales, etc.

Normalmente como se maneja en Quetzaltenango es que los pilotos, vendedores y guías turísticas no tienen una sueldo base sino que se les paga por operaciones realizadas (tours, ventas, etc.), entonces en esta área solo se toman en cuenta el gerente y la secretaria.

Tabla XXI. **Gastos en personal**

Personal (fijo)	Sueldo Mensual	Sueldo y Prestaciones	Numero Personas	Sueldo total
	1er Mes	1er Año	1- 5 años	1er Año
Administración	Q2,000.00	Q31,042.00	1	Q 31,042.00
Gerencia	Q3,000.00	Q46,562.00	1	Q 46,562.00
<b>Total</b>	<b>Q4,200.00</b>	<b>Q77,604.00</b>	<b>2</b>	<b>Q 83,604.00</b>

Prestaciones (%)	29.34%	10.67% IGSS + 8.33% Bono 14 + 8.33% Aguinaldo + 1% IRTRA + 1% INTECAP
Bonificación	Q 250.00	Q250 bonificación al mes

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Gastos de administración**

	Año 1
Administración (papel, tóner, útiles)	Q 1,200.00
Alquiler locales e instalaciones	Q 12,000.00
Promoción y Publicidad	Q 19,040.00
Seguros	Q 7,296.00
Servicios (agua, gas, luz, teléfono)	Q 1,500.00
Otros	Q 6,000.00
<b>Total</b>	<b>Q 47,036.00</b>

Fuente: elaboración propia.

Los gastos están tomados en datos históricos, no se toma mantenimiento, porque ya incluido en los costos por unidad y en el costo de promociones y publicidad dependen de que paquete se vaya a lanzar y se hace el análisis de cuanto se quiere ganar e invertir para casos especiales que lo requiera.

### **3.4.2. Evaluación económica**

La evaluación económica tiene por objetivo identificar las ventajas y desventajas asociadas a la inversión en un proyecto antes de la implementación del mismo. La evaluación económica es un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes alternativas. Es frecuente confundir la evaluación económica con el análisis o evaluación financiera. En este segundo caso se considera únicamente la vertiente monetaria de un proyecto con el objetivo de considerar su rentabilidad en términos de flujos de dinero.

Mientras que la evaluación económica integra en su análisis tanto los costes monetarios como los beneficios expresados en otras unidades relacionadas con las mejoras en las condiciones de vida de un grupo. Una definición de evaluación económica es la siguiente: Análisis comparativo de las acciones alternativas tanto en términos de costes como de beneficios. La definición mencionada debería ampliar su campo de análisis hacia otros ámbitos de las relaciones sociales, como por ejemplo la calidad de esas relaciones sociales, la equidad en la distribución de los ingresos, la equidad entre sexos, etc.

Son enfoques que se añaden a esa definición y que, en consecuencia, se deberían incorporar a ella ante las diferentes situaciones en que nos podamos encontrar. Todos ellos son susceptibles de ser analizados desde el punto de vista económico, pero cada uno de ellos incorpora matices y contenidos que lo diferencian del análisis que habría que realizar en los otros sectores.

De acuerdo con la definición, para realizar un análisis económico es preciso cuantificar los costes y los beneficios. Esta es una limitación de la evaluación económica, ya que sólo podremos incorporar al análisis variable susceptible de cuantificación. Normalmente es fácil cuantificar los costes, porque en todo proyecto hay un gasto de dinero.

Por el lado de los beneficios la cuestión se complica si no se trata de beneficios monetarios. Es decir, si hablamos, por ejemplo, de empoderamiento de las mujeres, de participación de las y los jóvenes, de capacidades desarrolladas por una comunidad, etc.

Nada de esto se puede traducir a dinero, pero el análisis económico propone una cuantificación numérica de los objetivos mencionados y esto

ayuda (sólo es una ayuda) a tomar decisiones sobre bases bien fundadas. Antes de plantear los distintos enfoques que existen para abordar un análisis económico vamos a establecer los tipos de costes y de beneficios que se encuentran.

A grandes rasgos los costes se pueden incluir en los cuatro tipos que se señalan a continuación:

Costos directos: gastos de inversión en bienes muebles e inmuebles, personal, formación, etc. Se relacionan directamente con alguna o algunas de las actividades y resultados planificados. Por ejemplo, la compra del vehículo es un gasto que se vincula directamente con el resultado aumento de la productividad.

Costos indirectos: no están relacionados directamente con actividades o resultados, sino con el conjunto de ellos. Se les suele llamar gastos de administración o de funcionamiento y se refieren al pago del alquiler de oficinas, electricidad, compra de computadoras para administración, etc. El coste de esa persona se puede considerar como indirecto.

Costos de oportunidad: es el costo en el que se incurre por seleccionar una alternativa y rechazar otra u otras.

Costos valorizados: se corresponden con alguna actividad o servicio que no tiene un valor monetario, sino que esa actividad o servicio se presta de manera solidaria. Aunque no cobran por ese trabajo, es necesario estimar su coste valorizado haciendo un cálculo de las horas dedicadas, y multiplicándolas por el salario medio de la zona o del país para la mano de obra no cualificada.

Tabla XXIII. Flujo de caja (en quetzales)

	PERIODO					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		186,100	238,216	306,266	395,273	511,863
Costo de Ventas (costo variable)		-59,870	-80,442	-108,987	-148,722	-204,182
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>126,230</b>	<b>157,774</b>	<b>197,278</b>	<b>246,551</b>	<b>307,681</b>
Sueldos y Salarios (fijos)		-83,604	-91,364	-99,901	-109,291	-119,620
Gastos de Administracion		-47,036	-48,090	-49,267	-50,579	-52,039
Depreciacion Activos Fijos		-7,750	-7,750	-7,750	-7,750	-7,750
Depreciacion Equipo		0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		-12,160	10,569	40,361	78,932	128,272
Impuestos (31%)		0	-3,276	-12,512	-24,469	-39,764
Utilidad Neta		-12,160	7,293	27,849	54,463	88,508
Depreciacion (f+g)		7,750	7,750	7,750	7,750	7,750
Inversion Activos Fijos						
Inversion en Equipo						
Inversion Capital de Trabajo y Otros						
<b>Flujo de Caja</b>		<b>-4,410.00</b>	<b>15,042.69</b>	<b>35,598.75</b>	<b>62,212.77</b>	<b>96,257.52</b>
		Inversion Inicial				
<b>Valor Presente Neto -VAN-</b>		<b>312,152.50</b>				
<b>Tasa Interna de Retorno -TIR-</b>		<b>32%</b>				

Fuente: elaboración propia.

### **3.4.2.1. Valor Actual Neto**

El Valor Presente Neto (VAN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las PyMES. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor. Basado en el flujo de caja ver tabla XXIII de las proyecciones de ventas obtenemos un Q312,152.50.

### **3.4.2.2. Tasa Interna de Retorno**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos (por ejemplo, la tasa de interés o la inflación).

La Tasa Interna de Retorno es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.



En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión, es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Basado en el flujo de caja ver tabla XXIII de las proyecciones de ventas obtenemos un 32 por ciento.

#### **3.4.2.3. Beneficio costo**

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

La empresa tiene un costo de inversión a través de un préstamo con una tasa del 14 por ciento y se obtiene un TIR de 32 por ciento basado en una proyección pesimista lo que significa que en 3 años se recupera la inversión inicial y que al final de un período de 5 años se obtiene una ganancia neta de Q68,233.91. aunque en condiciones normales se obtiene una ganancia mayor a Q70,000.00 por año.

#### **3.4.2.4. Costo eficiencia**

No son necesarios ya que se obtiene un análisis claro de costo beneficio aunque se puede mencionar que se podrá atender mas de 2000 personas en el primer año, considerando que hasta el momento la empresa atendió alrededor de mil personas con la aplicación del proyecto se espera pesimistamente duplicar en el primer año el número de clientes atendidos.

#### **3.4.3. Beneficios económicos**

Debido a los compromisos con los atletas se tiene un ingreso mínimo fijo de Q34,000 anuales eso significa que solo con este contrato se cubre la mitad de la prima de un bus, en condiciones normales con la implementación del proyecto se espera tener ganancias en promedio de Q12,000.00 mensuales libres de impuestos.

#### **3.4.4. Conclusiones comparativas**

El proyecto se perfila bien ya que si no se hace, se estaría subcontratando el servicio de tour operador a terceros analizando los datos se puede concluir que hacer eso representa alrededor de un 50 por ciento más caro, aunque con la implementación se incrementan los costos de administración y personal fijo a parte que requiere de un préstamo ya que no se tiene el capital necesario para la implementación esto se justifica ya que según la proyección pesimista esta inversión se recupera en 3 años.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Después de haber analizado las proyecciones tanto de costos como de ventas se implementa la tour operadora y se inicia haciendo proyecciones mas exactas y valorizando cada aspecto.

### **4.1. Plan de mercadeo**

El mercadeo o marketing se ocupa de estudiar y dar soluciones referentes a los mercados, los clientes o consumidores (sus necesidades, deseos y comportamiento) y sobre la gestión del mercadeo (o gestión comercial) de la empresa. Utiliza un conjunto de herramientas administrativas y comerciales, cuyo propósito es la satisfacción del cliente. Mercadeo es todo aquello que se puede hacer para ser vista en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

#### **4.1.1. Diferenciación y propuesta de valor**

Se utiliza para detectar las necesidades, gustos e intereses de los clientes para poder adaptar los productos y servicios, Organiza todos los elementos empresariales para producir productos y servicios que satisfagan y superen las expectativas de los clientes. Busca fidelizar clientes, ya que mediante distintas herramientas y estrategias posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, nombre, etc. de esta forma, busca ser la opción principal en su mente.

Diferenciar implica gestionar el producto, su precio, la relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la publicidad en

diversos medios, relacionarse con los medios de comunicación (relaciones públicas), entre otras acciones.

Al producir un artículo o al ofrecer algún servicio, se deben analizar las oportunidades que ofrece el mercado, es decir, cuáles de los consumidores a los que se quiere atender (segmento objetivo), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades.

Detecta cuáles son los posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuáles son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores. En el capítulo seis en la sección del programa de gestión ambiental se amplía más las capacidades de la implementación cuidando el medio ambiente y principal diferenciador de los servicios.

#### **4.1.1.1. Diferenciación de servicios**

- Orden
- Puntualidad
- Asesoría al cliente
- Certeza de horarios

#### 4.1.1.2. Diferenciación del personal

- Competencia y cortesía
- Credibilidad y confiabilidad
- Capacidad de respuesta y confiabilidad

#### 4.1.2. Medios de mercadeo

Dentro de los distintos medios de mercadeo se considera el costo y el impacto que tenga en el mercado objetivo, estos se presentan en la tabla XXIV.

Tabla XXIV. Medios de mercadeo

Medio	Especificación	Frecuencia	Costo anual
Folletos /Volantes /Panfletos	Volantes, panfletos	Una vez por semana	Q 800.00
Medios de difusión masiva Periódicos Revistas Publicaciones especializadas Radio	Cuando se haga una promoción	Depende de eventos especiales	Q 12,000.00
Internet	Pagina Web	Las 24 horas	Q 4,000.00
Otros:	por medio de los tours escolares	días hábiles escolares	Q 2,240.00
Total:			Q 19,040.00

Fuente: elaboración propia.

### **4.1.3. Tácticas de mercadeo**

La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.

- Mercadeo basado en el cliente: se enfoca en que el cliente viva la experiencia del tour principalmente en los turísticos y los culturales que se sienta parte de su entorno que viva la experiencia de estar en la naturaleza y se parte de ella o de estar frente a un monumento y que experimente el porque esta ahí, esto se logra fortaleciendo la identificación de los trabajadores con los principios y valores de la empresa y mejora su compromiso, motivación y productividad, como también con la interrelación con nuestros proveedores y las comunidades.
- Satisfacción del turista asegurar que el turista emocionado y satisfecho, regrese a casa con nuevas anécdotas y experiencias sobre sus vacaciones y que las comparta con amigos para motivarlos a que también las experimenten, provocando así una demanda constante de ese lugar destino.
- Interpretación interactiva: involucrar tanto a los visitantes como a los anfitriones en el aprendizaje del sitio Patrimonio Mundial y sus alrededores. Animar a los residentes a compartir las herencias culturales y naturales de sus comunidades, de esa manera los turistas podrán tener una experiencia enriquecedora y los residentes se sentirán orgullosos de ella.

- Alianzas estratégicas: la última semana de septiembre del 2011 se tuvo un acercamiento con una agencia de viajes que tiene presencia en 13 países y están interesados en nuestro producto, así que en el mes noviembre se presentaran los productos.
- Promociones / ofertas especiales: el tour para escolares tiene el fin de ayudar a fomentar la cultura como también promover la empresa y sus productos ya que los niños son los mejores mensajeros de las familias.
- Muestras gratis: se tiene en cuenta una foto tanto de recuerdo como promoción de la empresa en un lugar emblemático de la ciudad de los participantes.

#### **4.2. Proyección de ventas**

La proyección de venta es la estimación o previsión de las ventas de un producto (bien o servicio) durante determinado período futuro. La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing.

La proyección de ventas es indicador de realidades económico-empresariales (básicamente la situación de la industria en el mercado y la participación de la empresa en ese mercado). La proyección determina qué puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la empresa.

El objetivo principal de las proyecciones se transforma entonces en el de convertirse en la entrada para el resto de los planes operativos. La proyección de ventas es la proyección en el futuro de la demanda esperada dando un conjunto de restricciones ambientales.

#### 4.2.1. Fijación de precios

En tours turísticos los precios en general son más altos que el de la competencia por el volumen que ellos manejan, no se puede igualar los precios es por ello la importancia de diferenciar los servicios ya que el costo beneficio de la empresa es competitiva, porque los usuarios viven una experiencia, no solo hacen un recorrido turístico.

Tabla XXV. **Análisis de los precios de la competencia en comparación con la empresa**

Producto/Servicio	Precio Empresa	Adrenalina tours	Competidor B	Competidor C
Traslado de atletas	Q1,500.00	N/A	N/A	N/A
Tours turísticos	medio	bajo	bajo	bajo
Tours culturales escolares	Q 320.00	N/A	N/A	N/A
Excursiones empresariales	bajo	medio	N/A	N/A

Fuente: elaboración propia.

Las excursiones empresariales (ver costos calculados en tabla IX), el precio se basa en el destino, basado en el mantenimiento del vehículo, análisis



de la competencia y características (como frecuencia de uso, número de personas, tiempo a utilizar, etc.) del usuario.

#### 4.2.2. Determinación del volumen de ventas

Punto de equilibrio: el punto de equilibrio de la empresa se logra con los tours de escolares y de traslado de atletas que es un número fijo mensual, la ganancia esta en los tours turísticos y los empresariales.

Tabla XXVI. **Capacidad de los servicios**

Servicio	Unidad	Meses del año												Total Anual	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Traslado de atletas	Tour	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	31
Tours turísticos	Personas	150	100	100	100	100	100	100	100	100	100	150	150	200	1,450
Tours culturales escolares	Tour	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	0	0	0	160
Excursiones empresariales	Tour	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	29

Fuente: elaboración propia.

Los tours turísticos es una aproximación de las personas que se pretenden realizar realmente no se tiene datos solo se espera sacar una excursión cada dos semanas de 10 personas a cualquiera de los destinos, en los meses de junio, julio y agosto se espera un incremento de estos, por las

vacaciones de los extranjeros y en los últimos meses por las vacaciones de los escolares.

Tours culturales: el primer mes se espera terminar de afinar la logística de los viajes y el segundo mes se hará una prueba de recorrido por día de escuela y a partir de marzo hacer 2 recorridos por día y en octubre, noviembre y diciembre no hay recorridos por vacaciones escolares.

Excursiones empresariales: según datos históricos las personas al cual va enfocado el servicio, hacen en promedio cuatro viajes mensuales de 3 días cada uno, se ha proyectado que de los 4, dos se harán en la empresa, aunque esto depende de la disponibilidad de la empresa para atender la demanda debido a los compromisos adquiridos.

#### **4.2.3. Proyección de ventas**

La proyección de ventas está basada en compromisos adquiridos, en función de datos históricos de la empresa, y de estimaciones según características del mercado, se tomo en cuenta el flujo del turismo según mes del año hay una leve diferencia en la implementación respecto a la propuesta, debido a que se tomo en cuenta en su momento lo proyección pesimista y la tabla XXVII presenta la proyección normal.

Tabla XXVII. **Proyección de ventas, expresado en miles de quetzales**

Servicio	Mese de año												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Anual
Traslado de atletas	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.60	34.60
Tours turísticos	7.89	5.26	5.26	5.26	5.26	10.52	10.52	10.52	5.26	7.89	7.89	10.52	92.05
Tours culturales escolares	-	6.40	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	-	-	-	96.00
Excursiones empresariales	1.80	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	5.40	43.20

Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Fase de implementación

La fase de implementación se inicia cuando se toma acción para alcanzar los resultados esperados cada implementación debiera observar diferentes pasos bien definidos y demostrados para aumentar al máximo las oportunidades de lograr el éxito.

#### 4.3.1. Costos fijos

Los costes fijos o costos fijos son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de la empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios. Suele relacionarse a los costos fijos con la estructura productiva y por eso suelen ser llamados también costes de estructura y utilizados en la elaboración de informes sobre el grado de uso de esa estructura. En general, los costos fijos devengan en forma periódica:

una vez al año, una vez al mes, una vez al día, etc. es por ello que se los suele llamar también costos periódicos.

#### **4.3.2. Costos variables**

Costos variables son aquellos que se modifican de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trate tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

- Bono producción, se le otorgará a los empleados un bono de productividad cada vez que se sobre pase en un 10 por ciento las ventas pronosticadas.
- Incentivo de ventas, se otorgará un incentivo de ventas del 2 por ciento sobre comisión a los vendedores cada vez que sobre pasen en un 50 por ciento sus objetivos de ventas.
- Celular, se les proporcionara un celular a los empleados luego de transcurridos 12 meses laborales con un saldo mensual de Q50 para uso personal.
- Parqueo se les brindará una amortización mensual por concepto de parqueo de Q50 al presentar factura a nombre de la empresa y con su número de tributación.

#### **4.4. Fases de operación y mantenimiento**

En la fase de operación y mantenimiento se describe lo que esta operando después de la implementación de la propuesta, el mantenimiento no se toca en este segmento porque está en cada área del documento por ejemplo el costo del mantenimiento del vehículo está incluido en la proyección de ventas directamente relacionado con la utilización del equipo, en la parte administrativa se toca el tema de mantenimiento (valga la expresión) en el capítulo de mejora continua y en programa de monitoreo y seguimiento en ultimo capítulo.

#### **4.5. Operaciones**

En operación de pone en práctica lo descrito y normado en la propuesta iniciando la operación de la tour operadora como tal con el personal contratado y el vehículo comprado en la parte de recursos humanos se describe el perfil del personal contratado.

##### **4.5.1. Vehículos**

En la tabla XXVIII se presenta el costo y las características del vehículo a utilizar para el traslado de los clientes.

**Tabla XXVIII. Vehículos**

Descripción (Nombre /Modelo)	Estado	Fecha de Compra	Costo
Microbús (Mercedes Benz M100 2010)	usado	Diciembre 2011	Q. 155,000.00

Fuente: elaboración propia.

## **4.5.2. Recurso humano**

Se definen los perfiles de las personas que toman el cargo y sus funciones dentro de la empresa definidos en la propuesta.

### **4.5.2.1. Gerencia General**

Administrador de empresas, conocimientos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook). Idioma inglés. 2 años de experiencia mínimo en puestos similares.

### **4.5.2.2. Administración**

- Recursos humanos

Pensum cerrado en Administración de Empresas y Administración de Hotelería, conocimientos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook). Idioma inglés. 2 años de experiencia mínimo en puestos similares.

- Contador

Perito contador inscrito en la SAT, conocimientos básicos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook). 2 años de experiencia mínimo en puestos similares.

- Secretaria

Sexo femenino, de 25 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad secretaria. Habilidades: uso de computadora, fax, teléfono, Trato

de personal, atención y discreción. Conocimientos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook). Idioma inglés. 2 años de experiencia mínimo en puestos similares.

#### **4.5.2.3. Servicios**

Se define todo el personal contratado siguiendo los lineamientos de la propuesta.

##### **4.5.2.3.1. Transporte y guías**

- Piloto: licencia de conducir tipo A, experiencia 1 año, habla inglés y español.
- Guías turísticos: proactivo, mayor de 25 años, mínimo diversificado, que hable inglés, Conocimientos básicos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook). 2 años de experiencia mínimo en puestos similares. Hablar tres idiomas español, inglés y quiché.
- Ventas
  - Vendedor: conocimientos básicos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook). Idioma inglés. 2 años de experiencia mínimo en puestos similares.





## **5. MEJORA CONTINUA**

El proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

### **5.1. Control de calidad**

Se refiere a organizar y administrar recursos, de manera tal que se puedan gestionar todas las acciones de un proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos, con la calidad como objetivo y la sostenibilidad integrada en todas las acciones empresariales.

El control de calidad permite integrar la rentabilidad y la sostenibilidad en la empresa, con la adecuada administración empresarial, es decir, permite organizar la empresa y a su personal hacia la obtención de servicios y productos de calidad.

Para tener éxito comercial, ser rentable y sostenible, la estructura de la empresa debe permitir el trabajo en equipo, por medio del cual todos los trabajadores y departamentos puedan integrarse y coordinar sus procesos,

teniendo como objetivo básico, la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

### 5.1.1. Tipo de control

Los tipos de control se definen en la tabla XXIX. a la vez se determinan sus características.

Tabla XXIX. **Tipos de control de calidad**

Tipo de control	Características
Mercado	Se usan mecanismos de mercado externo, como la competencia de precios y participación del mercado, para establecer normas utilizadas en el sistema.
Burocrático	Depende de mecanismos administrativos y jerárquicos como reglas, reglamentos, procedimientos, políticas, estandarización de actividades, descripciones de puestos y presupuestos, bien definidos para asegurar que los empleados exhiban comportamientos adecuados y reúnan las normas de desempeño.
Clan	Regula el comportamiento de los empleados mediante valores compartidos, normas tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización.

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Características

- Control de mercado: como tenemos una fuerte competencia se debe estar pendientes de la competencia para lograr diferenciar, los producto y en base a eso se evalúan el porcentaje que representa cada producto en las utilidades de la empresa esto da la oportunidad de decidir las asignaciones futuras de recursos, cambios estratégicos y otras actividades que puedan requerir de su atención.
- Control burocrático: se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas. Este tipo de control depende de la estandarización de las actividades, descripciones de puesto bien definidas y otros mecanismos administrativos como presupuestos, para asegurar que los empleados exhiban comportamientos apropiados y reúnan las normas de desempeño.

Para que cada área cuente con considerable autonomía y libertad para administrar sus unidades como consideren conveniente, se espera que respeten su presupuesto y permanezcan dentro de las guías de la empresa.

- Conteo de clan: bajo este, los comportamientos de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos. Se definen los rituales corporativos como las cenas anuales de premiación por el desempeño de los empleados o bonos por días festivos. Este control del clan depende del individuo y el grupo (o clan) para identificar los comportamientos apropiados y esperados, y las medidas de desempeño.

- Aquí es donde respondemos qué es lo que es importante aquí y qué no es importante. El control se hará de dos diferentes formas que son:
  - Control automático (*feedback control*).
  - Control sobre resultados (*open control*).

### **5.3. Establecimiento de estándares**

- Establecimiento de estándares este estándar servirá como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control.
- Rendimiento de beneficios: resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven, también, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.
- Posición en el mercado: para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercado lógicas.
- Productividad: para todas las áreas de la empresa
- Calidad de producto: se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
- Desarrollo del personal: su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia y su efectividad.

- Evaluación de la actuación: establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

Ya definido los estándares o normas, se puede medir el desempeño comparándolo contra la norma y tomar acciones en la gerencia para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

Las normas se derivan de los objetivos, pero ya que estos objetivos se desarrollan durante la planificación, son tangenciales al proceso de control. El proceso es en esencia un flujo continuo entre medir, y comparar la acción gerencial.

Dependiendo de los resultados de la etapa de comparación, el curso de acción de los encargados puede ser no hacer nada, revisar la norma o corregir el desempeño. En este punto reiterar la importancia de la información en todo el proceso de control. Sin contar con un sistema organizado para recolectar y distribuir información será imposible que un gerente controle actividades de trabajo y desempeño.

El proceso de control consiste en tres pasos separados y distintos:

- Paso 1: medir el desempeño real.
- Paso 2: comparar el desempeño actual contra una norma o estándares.
- Paso 3: tomar acción general para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

Antes de analizar cada paso en detalle, debe estar consciente de que el proceso de control supone de las normas de desempeño ya existen. Estas normas son los objetivos específicos contra los cuales podrá medirse el avance. Se crea durante el proceso de planificación. Si los gerentes emplean la APO (Administración Por Objetivos), los objetivos son entonces, por definición tangibles, verificables y medibles. En tales casos, éstos objetivos son normas contra las cuales se miden el desempeño y se compara. Si no se practica la APO, entonces las normas son las indicadores de desempeño específico que define la gerencia. El punto aquí es que éstas normas se desarrollan durante el proceso de planificación. La planificación debe preceder el control.

Medición: para determinar lo que es el desempeño real, el gerente debe adquirir información. El primer paso de control, es medir. Considerar como medir y qué medir.

Su proceso y reglas: hay que distinguir ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- Establecimiento de los medios de control
- Operaciones de recolección y concentración de datos
- Interpretación y valoración de los resultados
- Utilización de los mismos resultados

Por último se hacen los siguientes cuestionamientos para comenzar de nuevo y básicamente estas preguntas estarán en cada control que cada uno realice:

- ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o lo que no se ha obtenido?
- ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
- ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
- ¿Qué informará mejor sobre quién es responsable de las fallas?
- ¿Qué controles son más baratos y amplios a la vez?
- ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

#### **5.4. Resultados**

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles de aplicarse.

#### **5.5. Estadísticas**

Las estadísticas permiten dar seguimiento a las acciones empresariales para corregir lo que sea necesario, asegurando la retroalimentación de la gestión y las lecciones aprendidas.

Es preciso monitorear en forma continua y sistemática, verificando el desempeño y resultados, así como la identificación de sus fortalezas y debilidades y poder recomendar medidas y acciones correctivas para optimizar los resultados. Las estadísticas aportan la información que hace posible analizar resultados y procesos.

Es ingrediente básico de la evaluación. Como resultado del monitoreo de las estadísticas la empresa podrá realizar acciones que permiten corregir desviaciones en los proyectos de la empresa. Estas correcciones nacen del análisis monitoreo y de la evaluación de las acciones empresariales.

Se debe asegurar que lo que está por escrito, en forma narrativa y secuencial, se presenta en cada una de las operaciones que se realizan.

## **5.6. Auditorías a tratar**

La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Aunque hay muchos tipos de auditoría, todas persiguen la misma finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables.

El origen etimológico de la palabra es el verbo inglés *audit*, que significa comprobar, y es utilizado principalmente en el *audit accounting*, que es la traducción de auditoría.

“El origen etimológico de la palabra es el verbo latino *audire*, que significa oír, que a su vez tiene su origen en que los primeros auditores ejercían su



función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo”<sup>12</sup>.

### **5.6.1. Internas**

La auditoría interna, según la definición del Instituto de Auditores Internos (IIA), es “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”<sup>13</sup> Por el tamaño de la empresa esta auditoría la realizara el gerente general y la presentara ante la dueña de la empresa.

### **5.6.2. Externas**

Una auditoría externa es aquella que es realizada por una firma externa de profesionales con el propósito de evaluar los estados financieros de una empresa. Se trata de un procedimiento de uso común cuando se quiere comprobar que una empresa se maneja financieramente de forma honrosa.

Se suele recurrir a las auditorías externas por ser agentes externos a la empresa y así poder tener un criterio más objetivo por el presupuesto y el tamaño de la empresa esta se hará una vez al año por un Contador Público y Auditor.

---

<sup>12</sup> SANTILLANA, J. *Auditoría Fundamentos*. p 27.

<sup>13</sup> Instituto de Auditores Internos. [en línea]. <<http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/22/Articulo2.htm>> Consulta: 26 de febrero de 2013.



## **6. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL**

En Guatemala el turismo tiene un gran potencial lucrativo casi igual que las industrias agrícolas, ganaderas, textiles o de otro tipo. Sin embargo, si la industria turística no se regula adecuadamente puede generar un impacto negativo en la cultura local y en el ambiente natural. Día a día se observan casos que ilustran esta situación. Los turistas producen toneladas de desechos plásticos cerca de las playas y el comportamiento y la reproducción de los organismos silvestres se alteran, entre otros.

La naturaleza tiene sus límites y cuando se llegan a deteriorar las atracciones de un sitio por su uso inadecuado, el destino turístico decae. La creciente conciencia ambiental y social en los viajeros de hoy se debe considerar en los planes de acción, por ende, se deben adoptar prácticas amigables con el ambiente. Aunque está dirigida principalmente a las empresas, también funciona como instrumento para seleccionar proveedores o socios turísticos con base en los criterios de sostenibilidad. Asimismo, es una herramienta para garantizarles a los viajeros que la empresa implementa buenas prácticas ambientales y sociales.

### **6.1. Proceso de evaluación de impacto ambiental**

Con la finalidad de considerar los impactos ambientales como un criterio de decisión acerca de las obras o actividades que puedan acarrear una significativa degradación de la calidad ambiental, es necesario realizar una serie de actividades consecutivas, concatenadas de manera lógica.

A ese conjunto de procedimientos, se le da el nombre de proceso de evaluación del impacto ambiental. En general, este proceso es objeto de reglamentación, que define en detalle los procedimientos a ser seguidos.

La reglamentación puede establecer criterios y procedimientos sobre tipos de actividades sujetos a la elaboración previa de un estudio de impacto ambiental, el contenido mínimo de este estudio y las modalidades de consulta pública entre otros asuntos.

Si bien las diferentes jurisdicciones establecen tales procedimientos de acuerdo con sus particularidades y legislación vigente, cualquier sistema de evaluación de impacto ambiental debe, obligatoriamente tener un cierto número mínimo de componentes, que definen como serán ejecutadas ciertas tareas obligatorias. Esto hace, que los sistemas de EIA vigentes en las más diversas jurisdicciones guarden innumerables semejanzas entre sí. No se trata de un proceso guatemalteco, japonés o americano, sino de un proceso universal. Cada jurisdicción puede conceder mayor o menor importancia a algunas de estas actividades o hasta, incluso, omitir alguna de ellas pero, esencialmente, el proceso será siempre muy semejante.

Se lo puede dividir en tres etapas, cada una de las cuales agrupa diferentes actividades:

- Etapa inicial
- Etapa de análisis detallado
- Etapa posaprobación

En caso de que la decisión fuese favorable a la implantación de la obra. Las etapas iniciales tienen como función determinar si es necesario evaluar de manera detallada los impactos ambientales de una futura acción y, en caso afirmativo, definir el alcance y la profundidad de los estudios necesarios. Es importante señalar que, en la hipótesis de no ser considerada necesaria la presentación de un estudio de impacto ambiental, hay otros instrumentos que permiten un control gubernamental sobre esas actividades y sus impactos ambientales.

Guatemala adopta otorgar licencias ambientales que se fundamenta en diferentes normas técnicas o jurídicas, que regulan la actividad licenciada tales como, entre otras, normas y patrones de emisión de contaminantes, destino de los residuos sólidos, reglas que determinan el mantenimiento de un cierto porcentaje de cobertura vegetal y la zonificación (u ordenamiento), que establece condiciones y limitantes para el ejercicio de una serie de actividades en función de su localización.

Específicamente para la implementación de la tour operadora no hay un estudio de impacto ambiental como tal ya que se consideran estos servicios como de bajo impacto.

Como valor agregado se analiza la parte ambiental para asegurar un bajo impacto en las actividades que se realizan y así la etapa de análisis detallada es aplicada en casos de actividades que tengan el potencial de causar impactos significativos. Está compuesta por una serie de actividades que van desde, la definición del contenido del estudio de impacto ambiental hasta su eventual aprobación, a través del proceso de toma de decisiones propia de cada jurisdicción.

Finalmente, en caso de que la obra sea implantada, la evaluación de impacto ambiental continúa, a través de la aplicación de medidas de gestión, recomendadas en el estudio de impacto ambiental mediante el monitoreo de los impactos reales causados por la actividad, a través de la comparación entre la situación posterior a la implantación de la obra y la situación anterior. Un buen estudio de impacto ambiental suministrará elementos e informaciones de gran valor para la gestión ambiental, principalmente si se adopta un sistema de gestión ambiental, según el modelo recomendado por la ISO 14000.

#### **6.1.1. Selección de acciones**

Se trata de seleccionar, entre las innumerables acciones humanas, aquellas que tienen un potencial de causar alteraciones ambientales significativas debido al conocimiento acumulado sobre el impacto de las acciones humanas, se sabe que existen muchos tipos de acciones que realmente han causado impactos significativos, mientras que otras, causan impactos insignificantes o se conocen ampliamente las medidas para controlar sus impactos. Hay sin embargo, un campo intermedio, en el cual no están claras las consecuencias que pueden derivarse una determinada acción, son casos en los que un estudio simplificado se hace necesario para encuadrarlas en una de las categorías.

Las primeras etapas del proceso de evaluación de impacto ambiental implican una decisión acerca de que tipos de proyecto o acciones deben ser sometidos al proceso. En principio, todas las acciones que puedan causar impactos ambientales significativos deben ser objeto de un estudio de impacto ambiental. Otras acciones pueden someterse por un proceso más simple de evaluación de impacto, mientras que otras, difícilmente provocarán algún impacto ambiental digno de tenerse en cuenta.

El Banco Mundial, por ejemplo, clasifica los proyectos que le son sometidos en tres categorías, de acuerdo a su potencial de impacto:

- Categoría A, proyectos que requieren una evaluación ambiental completa, pues pueden causar impactos significativos e irreversibles.
- Categoría B, proyectos que, aunque no requieran una evaluación ambiental completa, deben ser objeto de un análisis ambiental simplificado a través de la selección de medidas ya conocidas para la minimización de impactos, del empleo de tecnologías cuyos impactos son conocidos ampliamente como mitigables o a través de otros procedimientos.
- Categoría C, proyectos que normalmente no causan impactos ambientales significativos.

El potencial que tiene determinada obra o acción humana de causar alteraciones ambientales depende de dos tipos de factores:

- Las solicitudes impuestas al medio por la acción o proyecto, o sea, la sobre carga impuesta al ecosistema representada por la emisión de contaminantes o la supresión o adición de elementos al medio.
- La vulnerabilidad del medio, también llamada capacidad de carga o de soporte, o aún de resistencia que al mismo tiempo, dependerá del estado de conservación del ambiente, y de las demandas o solicitudes impuestas anteriormente.

La conjugación de la demanda con la capacidad de carga definirá la respuesta del medio. Los proyectos que impliquen una gran demanda sobre un ambiente de alta vulnerabilidad (o baja capacidad de carga) representarán un alto potencial de impactos significativos. Por lo tanto, deberían ser objeto de una planificación cuidadosa, con contribución de la evaluación de impacto ambiental.

Por otro lado, los proyectos de baja demanda ejecutados en un medioambiente resistente, no necesitarían, en principio, cuidados especiales, debiéndose sólo tomarse precauciones en el sentido de minimizar los impactos ambientales a través de técnicas ya bien conocidas. Para volver operacionales estos principios teóricos se utilizan, generalmente dos tipos de criterios prácticos: las listas de proyectos o acciones y las áreas de particular interés ambiental.

Las listas de proyectos o acciones y las áreas de particular interés ambiental. Las listas seleccionan los tipos de proyectos o acciones, considerados, a priori, como generadores potencialmente de significativa degradación ambiental (listas positivas) o como no capaces de causar significativa degradación (listas negativas). Son adoptadas por las reglamentaciones sobre EIA de las diversas jurisdicciones, como en Brasil, Francia e Canadá entre otras.

Finalmente, hay innumerables casos en que es dudoso el potencial de impactos significativos de una obra. En muchas jurisdicciones se elabora, entonces, un estudio simplificado cuyas conclusiones indicarán la necesidad, o no, de preparación de un estudio de impacto ambiental.



### **6.1.2. Determinación del alcance del estudio**

En los casos en que se establece que es necesaria la realización de la EIA, es preciso, antes de iniciarlo, establecer su alcance, o sea, la amplitud y profundidad de los estudios que se llevarán a cabo. Aunque el contenido genérico de un EIA sea definido de antemano por la propia reglamentación, tales normas son generales, aplicándose en todos los estudios; no pueden ser normas específicas ni normas aplicables a un caso particular ya que la reglamentación debe prever todas las situaciones posibles. En verdad, es en función de los impactos que pueden derivar de cada obra que se debe definir un plan de trabajo para la realización de estudios que mostrarán como se van a manifestar esos impactos, su magnitud o intensidad y los medios disponibles para mitigarlos.

Esta etapa concluye, normalmente, con la preparación de un documento que establece las directrices de los estudios que serán ejecutados. Este documento es conocido como términos de referencia o instrucciones técnicas.

### **6.2. Identificación preliminar de los impactos probables**

Un estudio de impacto puede ser estructurado y organizado a partir de la identificación de los probables impactos ambientales. El resultado del trabajo de identificación es nada más que, una lista de posibles impactos. El ejercicio no es nada complicado, más debe ser ejecutado de manera sistemática, de forma que comprenda todas las posibles alteraciones ambientales que resulten de la obra, aún cuando se sepa, de antemano, que algunas de las alteraciones serán insignificantes, que algunas serán mucho más importantes que otras y que por lo tanto no todas recibirán igual atención en las etapas subsiguientes del EIA.

El conocimiento acumulado y la experiencia anterior forman los fundamentos de una buena identificación de los impactos. Los efectos ambientales verificados en casos las obras semejantes nos dan una primera pista para identificar los posibles impactos de un nuevo proyecto. Por ello, la revisión bibliográfica y consulta de los trabajos similares son probablemente los primeros pasos para elaborar un estudio de impacto ambiental.

### **6.2.1. Herramientas**

Hay diversos tipos de herramientas para auxiliar al equipo en la tarea de identificar los impactos ambientales. Un instrumento bastante práctico son las listas de verificación (*checklist*), que acostumbran agrupar los impactos más comunes asociados a cierto tipo de emprendimientos.

Otra herramienta común para la identificación de impactos es la matriz, las matrices de identificación de impactos, tienen ese nombre debido solamente a su forma. En verdad se trata de dos listas, dispuestas una, en forma de filas y otra en columnas de una matriz.

En una de ellas se presentan las principales actividades o acciones que componen la obra analizada y en la otra se presentan los principales componentes o elementos del sistema ambiental, o aún, procesos ambientales. El objetivo es identificar las acciones posibles entre los componentes del proyecto y los elementos del medio.

La primera matriz propuesta para evaluación de impacto ambiental data de 1971 y es resultado del trabajo de Leopold y colaboradores del Servicio Geológico de los Estados Unidos. En ese primer esfuerzo de sistematizar el análisis de los impactos, los autores prepararon una lista de 100 acciones

humanas que pueden causar impactos ambientales, y otra lista de 88 componentes ambientales que pueden ser afectados por las acciones humanas. Son por lo tanto 8 800 las interacciones posibles.

Tabla XXX. **Formato de matriz de valoración de impactos**

MEDIO		COMPONENTE					
ACTIVIDAD Y/O ACCIÓN	IMPACTO	LOCALIZACIÓN	VALORIZACIÓN				
			Ca	Re	Te	Ti	Mg
Actividad y/o acción del proyecto generadora de impacto	Cambio neto generado por la actividad o acción consideradas sobre el componente en análisis	Ubicación geográfica del impacto (Tramo, sector, localidad o coordenada)	Valor del impacto de acuerdo a los criterios definidos				

Fuente: elaboración propia, basado en la matriz de Leopold<sup>14</sup>.

Criterios de Valorización:

- Ca= Carácter [+ , -]
- Re= Reversibilidad [Reversible (Rev), Recuperable (Rec), Irrecuperable (Irr)]
- Te= Temporalidad [Temporal (Te), Permanente (Per)]
- Ti=Tipo [Directo (Dir), Indirecto (Ind), Sinérgico (Sin), Acumulativo (Acu)]
- Mg= Magnitud [Alto (Al), Medio (Me), Bajo (Ba)]

<sup>14</sup> LEOPOLD, Frank E; LUNA, B; CLARKE, Bruce B. y otros. *Geological Survey Circular 645* [en línea] Disponible en Web: <<http://pubs.usgs.gov/circ/1971/0645/report.pdf>>. Consulta: 17 de septiembre de 2012.

Para cada obra, los analistas deben seleccionar las acciones que se aplican al caso de estudio o crear, ellos mismos, su propia lista de estudios y aplicar el mismo procedimiento para los componentes ambientales. Leopold y sus colaboradores aplicaron su método al análisis de los impactos de una mina de fosfato y para eso seleccionaron nueve acciones y trece componentes ambientales: de las 121 interacciones posibles consideraron que, solamente, cuarenta eran pertinentes al proyecto que analizaron.

La matriz de Leopold también se presta a otras finalidades además de la identificación de impactos ambientales principalmente para comunicación de los resultados.

Tabla XXXI. **Códigos de identificación de impactos por componente ambiental**

Medio	Componente Ambiental	Código
Medio físico	Calidad del Aire	ICA
	Ruido	IR
	Geología y Geomorfología	IGG
	Uso y calidad del suelos	IHH
	Hidrología e Hidrogeología	IS
Medio biótico	Flora y vegetación	IFV
	Fauna de vertebrados	IF
Medio humano	Medio Social	IMS
	Patrimonio Cultural y Arqueológico	IPAC
	Paisaje	IP
	Turismo	IT
Medio construido	Infraestructura energética	IE
	Vialidad	IV

Fuente: elaboración propia, basado en la matriz de Leopold.

Tabla XXXII. **Criterios para la valorización de los impactos ambientales**

	Criterio		Calificación	
Ca	Carácter	Define si la acción es benéfica o positiva, o perjudicial o negativa	Negativo	-
			Positivo	+
Re	Reversibilidad	Posibilidad, dificultad o imposibilidad de retornar al estado previo a la intervención y los medios de recuperación.  Este criterio no se aplica en el caso de los impactos positivos.	Reversible: Retorna naturalmente su estado original	Rev
			Recuperable: Requiere intervención humana para retornar al estado original	Rec
			Irrecuperable: No puede retornar natural ni artificialmente al estado original	Irr
Te	Temporalidad	Define la duración del cambio al estado original asociado a las etapas del proyecto	Temporal: Cambio producido solamente durante la construcción	Tem
			Permanente: Cambio permanece durante la vida útil del proyecto	Per
Ti	Tipo	Modo de producirse el cambio en el medio	Directo: el cambio afecta directamente al medio	Dir
			Indirecto: el cambio afecta indirectamente al medio	Ind
			Sinérgico: el cambio se suma a otros efectos	Sin
			Acumulativo: Su efecto aumenta en el tiempo	Acu
Mg	Magnitud	Califica la dimensión del cambio ambiental producido respecto al valor total del recurso impactado	Alto	Al
			Medio	Me
			Bajo	Ba

Fuente: elaboración propia, basado en la matriz de Leopold.

Por otro lado, la interacción de una acción con un compartimento ambiental no caracteriza propiamente un impacto, entendido éste como alteración de la calidad ambiental.

Actualmente hay innumerables variaciones de la matriz de Leopold que, en verdad poco tiene que ver con la original a no ser por la forma de presentación y de organización de las filas y columnas.

### **6.2.2. Desechos**

En esta sección, se citarán medidas para reducir la cantidad de desechos sólidos producidos por las actividades turísticas. Esto minimiza el impacto negativo sobre el ambiente y propiciar un crecimiento sostenible de la empresa. Los desechos o residuos sólidos son una de las principales fuentes de contaminación ambiental.

Una gran cantidad de actividades humanas generan toneladas de desechos sólidos diariamente. Usualmente, en el mejor de los casos, estos residuos se envían a rellenos sanitarios, pero un gran porcentaje termina en botaderos a cielo abierto.

Para reemplazar esos desechos sólidos con objetos nuevos, se requiere una serie de procesos que generan gases, los cuales contribuyen al calentamiento del clima.

Los desechos orgánicos o biodegradables, como los restos de alimento, tardan menos tiempo en descomponerse naturalmente que los no biodegradables, como los plásticos.

Los visitantes producen gran cantidad de desechos. En promedio, cada turista genera un kilogramo de desechos sólidos por día. La percepción de limpieza de un destino turístico es un factor que influye sobre la decisión de volver a un sitio o recomendarlo a otros turistas.

Las acumulaciones de desechos sólidos son sitios potenciales de reproducción de organismos que transmiten enfermedades y ponen en riesgo la salud pública. El mal manejo de los desechos sólidos arruina la imagen de un destino turístico al producir malos olores, contaminar el suelo y las aguas y afectar la biodiversidad.

Tabla XXXIII. **Residuos sólidos y tiempo que tardan en degradarse**

Residuo	Tiempo en degradarse
Cáscara de banano	1 mes
Bolsa de papel	1 mes
Goma de mascar	Hasta 5 años
Colilla de cigarro	1.5 a 12 años
<i>Tetra brick</i>	Hasta 30 años
Bolsa de plástico	10 a 150 años
Botella de plástico	100 a 1,000 años
Lata de aluminio	200 a más de 500 años
Aros de plástico de las latas	Más de 400 años
Baterías	Más de 1,000 años
Botella de vidrio	4,000 a 1,000,000 de años
Poliestireno (telgopor, unicel, estereofón)	No se degrada

Fuente: sostenible, Fundación Vida. Fundacion vida sostenible. [en línea].  
 <[http://www.vidasostenible.org/observatorio/f2\\_final.asp?idinforme=575](http://www.vidasostenible.org/observatorio/f2_final.asp?idinforme=575)> consulta: 25 de  
 Septiembre de 2012.

Los desechos se deben tratar y disponer en forma adecuada. Existe una serie de acciones que ayudan a reducir el problema de los residuos sólidos; reducir, reutilizar, reciclar.

### **6.2.3. Previsión de los impactos**

Uno de los principales objetivos de la evaluación de impacto ambiental es, ciertamente, la de prever cambios en los sistemas naturales y sociales derivados de un proyecto de desarrollo. Por ello todo estudio de impacto ambiental debe presentar un pronóstico de situación futura, encaso de ejecución de la obra analizada. Entendido como una descripción de la situación futura del ambiente afectado, el pronóstico debe estar fundamentado en hipótesis plausibles y previsiones confiables.

En la secuencia de actividades de preparación de un EIA, la previsión es la etapa que busca informar sobre la magnitud o intensidad de esos cambios. Previsión debe ser entendida como una hipótesis fundamentada y justificada, si es posible cuantitativa, sobre el comportamiento futuro de algunos parámetros denominados indicadores ambientales representativos de la calidad ambiental. Desgraciadamente, es común la confusión entre identificación y previsión de los impactos. La identificación es una mera enumeración de las probables consecuencias futuras de una acción. También debe ser justificada y fundamentada, pero al contrario de la previsión de impactos, no resulta de la aplicación sistemática y dirigida de métodos y técnicas de cada una de las disciplinas científicas conocidas por los miembros de un equipo multidisciplinario que prepara el EIA.

La previsión de los impactos demanda de un conocimiento mucho más profundo de las relaciones ecológicas y de las interacciones sociales que la simple identificación de impactos. Es por eso que la previsión solamente puede ser realizada después de concluidos los estudios de base, los que suministrarán los elementos necesarios para la empresa se limita a reducir el impacto



utilizando un método simple pero muy eficaz que algunos autores lo denominan las tres erres (reducir, reutilizar, reciclar).

### **6.3. Programa de gestión ambiental**

A partir de su análisis sobre la gestión ambiental en latinoamérica y el Caribe, proponen la siguiente definición de la gestión ambiental: “El conjunto de acciones emprendidas por la sociedad, o parte de ella, con el fin de proteger el ambiente. Sus propósitos están dirigidos a modificar una situación actual a otra deseada, de conformidad a la percepción que sobre ella tengan los actores involucrados.

La gestión ambiental no solamente está referida al gobierno, sino que recientemente depende de fuerzas sociales de muy diversa naturaleza, tal como lo evidencian diversos estudios sobre latinoamérica y el caribe. En su concepción más amplia, la gestión ambiental es un proceso permanente y de aproximaciones sucesivas, en el cual diversos actores públicos y privados y de la sociedad civil desarrollan un conjunto de esfuerzos específicos con el propósito de restaurar, preservar y utilizar de manera sostenible el ambiente.”<sup>15</sup>

Los diferentes intereses de los actores involucrados con el uso y aprovechamiento de los bienes naturales en Guatemala han generado conflictos de diversa índole e intensidad en el país; pero también han crecido y evolucionado las respuestas del sector público, del sector privado y de la sociedad civil, con amplio apoyo de la cooperación internacional, tendientes a la descentralización y distribución de recursos y roles. El seguimiento del

---

<sup>15</sup> ESPINOZA, RODRÍGUEZ Manuel. Gestión ambiental en América Latina y el Caribe: Evolución, tendencias y principales prácticas. p. 7.

Programa Ambiental es la clave para cumplir la Política Ambiental de la organización.

La implantación del Programa debe implicar un compromiso claro e inequívoco de todo el personal y sobre todo de los niveles superiores de la dirección.

El gerente es el responsable de asegurar la instalación de sistemas organizativos adecuados, para garantizar que se redacten y ejecuten procedimientos operativos apropiados. El Programa debe incluir, si procede, acciones encaminadas a hacer frente a las repercusiones ambientales de las actividades pasadas de la organización.

#### **6.3.1. Medidas mitigadoras, compensatorias y de valorización**

- Reducir: el primer paso es reducir las cantidades de productos consumidos, inclusive los empaques.
  - Reducir el consumo excesivo de productos, sobre todo aquellos que originan residuos no biodegradables, como los plásticos.
  - Adquirir productos de buena calidad; éstos duran más, por lo que no necesitará renovarlos con frecuencia.
  - Establecer un mecanismo de compras conjuntas con otros proveedores de servicios turísticos; de esta forma, se compra productos en empaques de grandes cantidades, en vez de empaques individuales y de paso se reducen los costos.

- Recordar a los turistas y a su personal la importancia de no dejar desechos en las áreas naturales. Motivarlos para que se unan al esfuerzo de reducción de desechos sólidos.
- No utilizar platos, vasos o cubiertos desechables. utilizar vajillas de vidrio o similares, cubiertos de metal y vasos de vidrio.
- Ofrecer a los turistas alimentos hechos en su empresa o que tengan envolturas biodegradables, en vez de paquetes que vengan en bolsas plásticas.
- Suministrar agua potable en jarras de vidrio en vez de botellas de plástico.
- Colocar en los baños dispensadores de jabón, champú y papel higiénico para evitar el desperdicio. Instalar secadores de manos en vez de dispensadores de toallas de papel.
- Almacenar los materiales en forma adecuada, para evitar pérdidas de producto.
- Usar aparatos que funcionen con energías alternativas, como linternas con baterías recargables.
- Comprar productos de material biodegradable o que se puedan reciclar y que no hayan sido probados en animales. revisar la etiqueta o en la parte inferior de los envases para determinar si son reciclables.

- No usar productos que sean potencialmente dañinos para el ambiente, por ejemplo, los que tienen empaques de espuma de poliestireno.
- Reutilizar: implica diseñar un plan para usar nuevamente los materiales, para fines variados. Un producto, recurso o material (ya usado) puede ser utilizado nuevamente para un fin similar o distinto del original. Reutilizar también significa recuperar materiales u objetos aún útiles que otros han desechado reparar un producto que tiene una falla menor.
  - Comprar refrescos o alimentos en envases retornables. Preferir los envases de vidrio, ya que es más fácil reutilizarlos y reciclarlos que los de plástico.
  - Utilizar baterías recargables; una sola sustituye a cien desechables, ya que se pueden volver a cargar una y otra vez, con lo cual se evita desechar pilas convencionales que tienen sustancias químicas altamente contaminantes para suelo y agua.
  - Donar el exceso de comida, los muebles y los aparatos que ya no se usan.
  - Aprovechar los desechos orgánicos para la producción de abono en una compostera.
  - Imprimir papel por los dos lados. Reutilice el papel impreso para hacer anotaciones.

- Utilizar cartuchos recargables de tinta para impresora, fotocopiadora y fax.
- Utilizar toallas de tela lavables, en vez de servilletas de papel para la limpieza.
- Utilizar tabloncillos o pizarras para escribir notas para colocar memorándums, en lugar de enviarle hojas por separado a cada miembro del personal.
- Reciclar: aquellos materiales que no puedan ser reutilizados, deben seleccionarse y ser enviados a reciclar, por empresas especializadas.

El reciclaje comprende la utilización de los desechos como materia prima para producir un objeto nuevo, ya sea para usarlo de la misma manera o con otro fin.

Esta acción ahorra energía, conserva los recursos naturales y reduce el espacio que ocupan los residuos, por ejemplo, reciclar una lata de aluminio ahorra energía suficiente como para hacer funcionar una computadora por 3 horas<sup>16</sup>, mientras que reciclar una tonelada de papel ahorra 20,000 litros de agua y salva la vida de 70 árboles. Utilizar productos hechos a base de material reciclado, ya que en su fabricación no se emplea tanta energía. Imprimir material promocional en papeles de material reciclado y/o reciclable.

---

<sup>16</sup> Recycleworks. *recycleworks*. [en línea]. <[http://www.recycleworks.org/spanish\\_publication.html](http://www.recycleworks.org/spanish_publication.html)>. Consulta: 13 de febrero de 2012.

Colocar en la empresa contenedores para reciclaje, con el fin de separar los desechos sólidos en aluminio, plásticos, vidrio, papel y orgánicos. Disponerlos en sitios frecuentados por visitantes y personal.

Pintar dibujos alusivos a lo que se puede depositar en cada recipiente (latas de aluminio, revistas, cáscaras de frutas, etc.) para que turistas de otros países comprendan, con mayor facilidad, el tipo de desechos que va en cada contenedor.

#### **6.3.1.1. Reciclaje de papel**

El papel y cartón constituye el 90 por ciento de los residuos generados en una oficina<sup>17</sup>. El papel se fabrica con las fibras de celulosa que se encuentran en la madera<sup>18</sup>.

Las fibras de celulosa son un producto natural y renovable que se aprovecha al máximo gracias a que los papeles usados, en lugar de tirarlos a la basura para que acaben en el vertedero, los recogemos y los reciclamos, convirtiéndolos en papel nuevo. Con el reciclaje alargamos la vida de las fibras. Todos los programas exitosos de recogida de papel tienen varios elementos en común:

- Un sistema de recogida sencillo y eficaz

---

<sup>17</sup> Fundación Ecología y desarrollo. departamento de medio ambiente. gobierno de aragón. [en línea]. <[http://www.reciclapapel.org/htm/ahorrar\\_reciclar/index.html](http://www.reciclapapel.org/htm/ahorrar_reciclar/index.html)>. Consulta: 23 de junio de 2011.

<sup>18</sup> Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón. AsPapel. [en línea]. <<http://www.aspapel.es/es/el-papel/como-se-hace>>. Consulta: 23 de junio de 2011.

- Información efectiva a los empleados sobre el uso del sistema y sus beneficios.
- El apoyo visible y decidido de la dirección

Ningún programa puede ser efectivo si la gente no participa. Pero la participación voluntaria no es suficiente. Es necesario un coordinador que diseñe la planificación y que administre la puesta en marcha, el mantenimiento y su periódica revisión. Esta coordinación debe ser una responsabilidad oficial, reconocida como tal, y no una tarea voluntaria que uno hace en su tiempo libre.

Calcular la cantidad de papel usado que se usa es imprescindible para poder calcular el número de papeleras, cuántos contenedores de almacenaje se necesitan, y la frecuencia con la que tendrá que venir el recuperador a recoger el papel almacenado.

Para calcular cuánto papel se consume, y por tanto, cuanto papel se puede reciclar, se mide en libras la cantidad de papel que entra en la oficina (compras, correo, publicaciones, periódicos etc.) la cantidad de papel que se almacena, y la que sale de la oficina (vaciado de archivos, publicaciones propias, correspondencia etc.).

Sin embargo, aunque hacer un diagnóstico del consumo es importante, esta cuenta a menudo es difícil de calcular con exactitud. Hay una manera más fácil: si se asume que el papel que entra en la oficina y que no se compra (cartas, publicaciones, etc.) es igual al papel que sale, se puede comprobar que sólo se necesita saber cuánto papel se ha comprado.

De las facturas que guarda el departamento de administración o de compras se puede saber quiénes son los suministradores y pedir información sobre el peso del papel. Por ejemplo, un paquete de hojas tamaño carta de  $80\text{g/m}^2$  pesa unos 5.5 libras.

Si este cálculo se complica, se puede utilizar los datos de una oficina media, que es de unos 110 libras por persona al año (alrededor de 2.2 libras persona a la semana). Hay que tener en cuenta que habrá personas que apenas usan papel, y otras que generan envíos de cartas o facturas y por tanto que consumen muy por encima de la media. Además habrá que tener en cuenta el número de personas que habitualmente utilizan la oficina, es decir, el número de usuarios atendidos cada mes, ya que en muchos casos no es lo mismo estar en nómina que ser usuario del servicio de reciclaje.

El papel no se puede reciclar si se mezcla con otros residuos, ya que se contamina. Asimismo es necesario disponer de suficientes medios o papeleras (ver figura 8) para que se pueda atender a los usuarios y que su papel no acabe en los vertederos. Se puede poner una pequeña por cada puesto de trabajo y otras más grandes en las zonas comunes y en las zonas de reprografía. Si no es posible poner papeleras individuales, habrá que disponer de suficientes de las grandes de manera que todo el mundo tenga una cerca. Si aun así no es posible disponer de suficientes papeleras grandes, se situarán preferentemente en las zonas de reprografía y administración, ya que es siempre donde más papel se genera. Utilizando papeleras de 100 litros, sería necesario instalar como mínimo una papeleras grande para cada 10 usuarios para dar un servicio correcto. Con esta dotación y contando con la generación media de unos 50 kilos por usuario al año, habría que vaciar las papeleras cada 2 semanas.



Figura 8. **Papelera de reciclaje de papel**



Fuente: <http://www.aspapel.es/sites/default/files/publicaciones/Doc%2092.pdf>. Consulta: 23 septiembre de 2011.

Como en todo sistema logístico, la frecuencia de recogida dependerá del número de puntos a recoger y de la frecuencia de llenado. Evidentemente, el coste de recoger será mayor cuanto más frecuentes sean las recogidas.

Hay varias formas de recoger, que vendrán determinadas también por el modelo de papelera elegido:

- Recolección de papeleras individuales (puesto a puesto): cuando se utiliza este sistema lo más habitual es recoger el papel de cada papelera individual por medio del servicio de limpieza de la oficina. De esta manera, cada día al limpiar la oficina, al mismo tiempo que se recoge la papelera de la basura se recoge también la papelera del papel. El servicio de limpieza irá vaciando el contenido de las papeleras en una bolsa grande que se almacenará hasta que el recuperador venga a recogerlo. Se podrá implementar un sistema voluntario mediante el cual cada usuario vacía su papelera individual en las papeleras grandes.

- Recolección por papeleras grandes: cuando no es posible que cada puesto de trabajo tenga su papelerera, tendremos una serie de papeleras grandes distribuidas por la oficina, especialmente cerca de las zonas de reprografía y administración. Estas papeleras se pueden vaciar por medio del servicio de limpieza como ocurre con las papeleras individuales.

La opción de contratar que el recuperador vacíe el papel de las papeleras grandes permite que no tengamos que almacenarlo, ya que al vaciar las papeleras se lo lleva. Pero si el vaciado diario lo realiza el servicio de limpieza, necesitaremos almacenarlo hasta que venga el recuperador a llevárselo.

Se pueden instalar diversos medios de almacenamiento, desde lo más habitual que son las jaulas de metal y los cubos grandes con ruedas, hasta equipos hidráulicos de compactación. Lo mejor que podemos hacer es dejarnos aconsejar por el recuperador de papel y cartón, que desde su experiencia nos recomendará el sistema más eficaz y económico. De cualquier forma es necesario concentrar todo el papel recogido en un solo punto.

### **6.3.1.2. Respeto y apoyo a las culturas y poblaciones locales**

El turista visita lugares donde se perciba un ambiente agradable entre la operación turística y su comunidad local. Esto se logra manteniendo relaciones de respeto entre los actores locales. La intolerancia se puede manifestar por muchas razones, como por ejemplo, el desconocimiento de la comunidad sobre los fines de la empresa y de ésta sobre los objetivos de desarrollo de la comunidad. Generalmente, las zonas donde se establece una empresa turística se destacan por su población cordial y hospitalaria, gran parte de la cual se muestra interesada en un posible desarrollo turístico. Para lograr un marco de

respeto, las comunidades locales deben ser involucradas en todo el proceso de desarrollo turístico, desde la planificación hasta la gestión de los productos, a fin de lograr los máximos beneficios económicos, ecológicos y socio-culturales.

Las comunidades desean involucrarse con empresas que se sustenten en el respeto y la valoración de sus raíces, cultura y riquezas naturales, así como de sus propias diferencias individuales, no obstante, existen casos en los cuales las operaciones turísticas se han instalado como un actor que no se involucra en la cultura del lugar y pueden adoptar políticas que atenten contra su desarrollo ancestral.

Lo ancestral ha sido tomado como un hecho cultural de mucho tiempo atrás, que inclusive pueda haber desaparecido de lo que hoy se conoce como tradicional. La empresa está en la responsabilidad de establecer el respeto que debe existir ante esta práctica y a su vez, aportar información para explicarla en su contexto histórico.

En muchos casos, la empresa es el vínculo para que el turista pueda apreciar lugares cuyas tradiciones culturales y costumbres sean diferentes a las de su lugar de origen. Por ello, en ciertas localidades se han reportado malentendidos cuando los viajeros, normalmente sin percatarse de ello, violan algunas costumbres, lo que provoca la consiguiente molestia de los residentes.

Un claro ejemplo de esto se observa en los códigos de conducta que deben tener los huéspedes al visitar santuarios religiosos, donde ellos los recorren con traje sumamente casual; mientras que la comunidad tiene, con base en su religiosidad, otros códigos de vestimenta por respeto a sus creencias.

Es importante informar a los turistas sobre costumbres locales, códigos de vestido, comportamientos sociales no aceptables, conducta en lugares sagrados, propinas, entre otros. También si se espera el regateo de precios en mercados y tiendas, reacción de los residentes al ser fotografiados y cualquier otro aspecto relacionado con el respeto hacia los valores y usos sociales de la zona.

El respeto y la convivencia son factores claves para alcanzar el desarrollo sostenible de una región. Los servicios que ofertan la comunidad y la empresa adquieren un valor añadido que diferencia de la competidores y sitúa la empresa en mejor posicionamiento para la captación de nuevos clientes.

La imagen de la operación turística se ve reforzada con los compromisos sociales adquiridos, lo que repercute en la identificación de los trabajadores con los principios y valores de la empresa y mejora su compromiso, motivación y productividad.

- El departamento de servicios debe realizar un calendario anual con los acontecimientos sociales, deportivos y culturales de la comunidad y de la empresa, por ejemplo, varias comunidades mantienen campeonatos de fútbol entre sus miembros y otras comunidades.
- Realizar una reunión con el equipo de trabajo para determinar en cuáles de las actividades comunitarias puede participar la empresa y a cuáles actividades de la operación puede invitar a la comunidad.
- Divulgar entre empleados y clientes, mediante carteleras y cartas, las actividades programadas en conjunto con la comunidad e invítelos a

participar activamente en ellas. los turistas pueden conformado equipos locales para participaciones deportivas.

- Al final del período para el cual fueron programadas estas actividades de integración, reunir al personal y evaluar los resultados que se obtuvieron de esta relación.

Recoger las mejoras, difundir los resultados obtenidos y programar nuevamente para el siguiente período.

### **6.3.1.3. Contribución al desarrollo**

Años atrás se decía, en términos turísticos, que las empresas generan empleo y mejoran la condición económica en pocas familias y que con ello, se justifica su contribución a la sostenibilidad y desarrollo de la sociedad. Este argumento ya no es totalmente satisfactorio, pues se trata con un sector donde las interrelaciones socioculturales son constantes, dinámicas e importantes para la calidad del servicio ofertado, ya que el visitante estará en pleno contacto con la comunidad y la cultura que envuelven a la empresa.

Actualmente, las empresas turísticas forman parte de la localidad donde trabajan. La empresa turística es un actor de lo que se denomina comunidad local, por lo cual, cuando se contribuye al desarrollo de su entorno, se está contribuyendo a su propio desarrollo. Desde el punto de vista empresarial, un aporte que genera beneficios tan concretos es muy importante. Algunos de estos beneficios son:

- Beneficios económicos: la empresa cuenta con proveedores que están cerca de ella, al mismo tiempo, trabajan en conjunto para tener los

productos y servicios que mejor se adecuen a sus necesidades. Todo ello se refleja en reducción de sus costos operativos.

- Beneficios sociales: fomentar el desarrollo en el lugar de trabajo permite crear un ambiente de buenas relaciones, con lo cual el cliente final transita libremente dentro y fuera de la operación turística y se llega a sentir seguro y cómodo con una comunidad que trabaja unida a la actividad turística. Esto ayuda al cliente a motivarse para participar e integrarse culturalmente con el lugar, lo que lleva implícito la consecuente promoción con otros visitantes o probablemente, vaya a motivar una razón para regresar.
- Beneficios ambientales: la naturaleza es afectada por muchos aspectos culturales. Por ejemplo si la comunidad y la operación turística apoyan un programa de salud integral, su ambiente será sano y libre de posibles epidemias; otro ejemplo es cuando la empresa apoya un programa de educación ambiental en la comunidad, pues no sólo gana con un paisaje libre de contaminación visual o auditiva, sino que ayuda a la sostenibilidad ambiental.

Son varias las acciones que surgen desde la empresa para hacer realidad la contribución al desarrollo local y por ende, que se logren los beneficios antes citados. A continuación, se detallan algunas acciones que pueden ser implementadas de forma simple e inmediata:

- Definir una política clara y precisa como eje de desarrollo empresarial, que fomente el respeto y contribución a la cultura local mantenga por escrito la política en donde se manifieste el compromiso con la sostenibilidad socio-cultural. Debe ser una política clara que manifieste el

apoyo a la cultura y al desarrollo de las comunidades vecinas. Esto es un recordatorio permanente para la toma de decisiones diarias.

- Difundir entre los empleados, clientes, proveedores y con la comunidad para que sea conocida por todos. Realizar una charla informativa con los empleados, acerca de cómo será esta relación. Informar a los clientes, ya sea mediante Internet o folletos, acerca de esta política.
- Cuando se realice un pedido a sus proveedores locales, entregar un folleto con las políticas e invitarlos a que ellos implementen una política similar, esto levanta la autoestima de los proveedores y brinda mejores servicios para la empresa.
- Finalmente, en reuniones comunitarias, manifestar que se cuenta con una política de apoyo al desarrollo cultural, entonces la empresa será tomada en cuenta entre los miembros locales de jerarquía.

Es propicio mantener una apertura a comunicar los compromisos para ser reconocido no sólo en el ámbito local, sino en niveles nacionales o regionales. Esta difusión se puede realizar mediante carta o un correo electrónico dirigido a los contactos. Con el tiempo es necesario enviar recordatorios con los logros alcanzados por la implementación de esta política.

### **6.3.2. Programa de monitoreo y seguimiento**

Monitorear permite dar seguimiento a las acciones empresariales para corregir lo que sea necesario, asegurando la retroalimentación de la gestión y las lecciones aprendidas. Es preciso monitorear en forma continua y sistemática, verificando el desempeño y resultados de un proyecto, así como la

identificación de sus fortalezas y debilidades y poder recomendar medidas y acciones correctivas para optimizar los resultados.

El monitoreo aporta la información que hace posible analizar resultados y procesos. Es ingrediente básico de la evaluación.

Como resultado del monitoreo la empresa podrá realizar acciones que permiten corregir desviaciones en los proyectos de la empresa. Estas correcciones nacen del análisis monitoreo y de la evaluación de las acciones empresariales.

#### **6.3.2.1. Estimación del consumo energético**

El propósito de tratar el tema de la energía es instruir a la empresa acerca del ahorro de energía y la utilización de fuentes alternativas, con el fin de que reduzcan la emisión de gases contaminantes que dañan el ambiente, asegurar la sostenibilidad de la empresa y a la vez, disminuir los costos de operación.

La energía es lo que hace que todo suceda; puede ser obtenida de fuentes como el sol, el agua, los combustibles fósiles, el viento, el magma y la materia orgánica, entre otros.

Los combustibles fósiles, una de las fuentes más utilizadas en el mundo para obtener energía, se encuentran en cantidad limitada en la naturaleza, puesto que tardaron millones de años en formarse, su uso puede crear un agotamiento de las reservas, es decir, no se pueden renovar.



Tabla XXXIV. **Cantidad aproximada de kilovatios por hora (kWh) consumidos por mes**

Aparato	Kilovatios/hora (kWh) mensuales del total (%)	Porcentaje del total (%)
Iluminación (3 lámparas incandescentes)	34	4%
Refrigeradora con congelador	270	30%
Horno de microondas	42	5%
Tostadora	20	2%
Cafetera	12	1%
Televisión	40	4%
Aspiradora	6	1%
Calentador de agua	470	53%
Total	894	100%

Fuente: Energystar. Energystar. [en línea].

<[http://www.energystar.gov/index.cfm?c=products.pr\\_where\\_money](http://www.energystar.gov/index.cfm?c=products.pr_where_money)> Consulta: 6 de marzo de 2012.

El agua también se utiliza en muchas regiones para la producción de energía. Es una fuente de energía limpia y renovable, porque se puede reutilizar. No obstante, en la actualidad el clima cambia de manera impredecible, con lo que pueden ocurrir períodos de sequía prolongados que hacen que disminuya la producción de energía. Por otro lado, en la construcción de una represa hidroeléctrica se alteran los ecosistemas naturales.

Las buenas prácticas en el uso de la energía dan buenos resultados rápidamente. Las siguientes son algunas de las recomendaciones que puede aplicar:

- Medidas generales: calcular la energía consumida en su empresa. Determine cuál es el consumo mensual (usualmente se mide en kWh,

kilovatios hora; y el volumen consumido de otras fuentes de energía como diesel, gasolina o gas. Cada miembro de la empresa esta encargado de monitorear su área. Identificar en cuáles áreas se gasta más energía y cuáles oportunidades de ahorro se presentan.

- Iluminación
  - Aprovechar al máximo la luz solar
  - Las paredes deben de ser de con colore claro; éstos reflejan más la luz y acentúan la iluminación.
  - Sacudir el polvo de las bombillas una vez al mes, ya que el polvo bloquea la luz.
  - Instalar sensores y controles automáticos o temporizadores para apagar automáticamente las luces en, sala de reuniones o áreas públicas.
  - Utilizar bombillas que consumen menos energía en el vestíbulo, el jardín, los pasillos y otras áreas de uso común, usar lámparas fluorescentes de tecnología reciente que duran hasta 10 veces más y emplean alrededor de un tercio de la electricidad que consumen las bombillas incandescentes regulares. No usar fluorescentes en baños u otros sitios donde haya que apagarlas y encenderlas con frecuencia, pues esta acción los daña (deje los fluorescentes encendidos si se van a necesitar de nuevo en menos de cinco horas, ya que su encendido consume mucha energía).

- Iluminar cada área de acuerdo con su función, es decir, menos iluminación para las áreas que no son tan usadas.
- Electrodomésticos
  - Comprar aparatos eléctricos modernos y eficientes en cuanto al uso de energía. Leer las etiquetas que informan cuánta energía consumen.
  - Colocar baldosas en vez de alfombras, de esa manera, no se necesitará utilizar aspiradora.
- Transporte
  - Promover actividades turísticas que no empleen automóviles, por ejemplo, caminatas en senderos de parques nacionales, rutas a caballo, kayak, recorridos en bicicleta, entre otros.
  - Inspeccionar frecuentemente el estado de los motores, tanques de combustible y demás componentes de los vehículos de transporte.
  - Asegurarse que los neumáticos mantengan siempre una presión correcta, pues eso mejora la tasa de consumo de combustible.
  - Utilizar automóviles eficientes que consuman menos combustible y rindan más por galón.

### **6.3.2.2. Conservación y protección del patrimonio histórico-cultural**

A la empresa turística, se le reconocen ciertos esfuerzos tendientes a conservar y mejorar, de forma responsable, la preservación de los recursos del patrimonio cultural tangible, tales como: arqueología, colecciones y obras de arte, e intangible, tales como: voces, valores y tradiciones populares. Este rol contribuye eficazmente con otros organismos, tanto públicos como privados, en la tarea común de conservar el legado ancestral de los distintos lugares. La empresa turística, al lado de la comunidad, serán quienes interpreten estos recursos con una autenticidad que sea compatible con la idiosincrasia local.

La conservación de los recursos del patrimonio cultural no impide que se estimulen ingresos económicos mediante su uso turístico, pero con el debido cuidado y consideración, a fin de preservarlos para las generaciones venideras; se deben desarrollar estrategias de gestión del turismo que estén conforme con las convenciones, leyes y reglamentos relativos a la conservación de los recursos significativos del patrimonio, y que respeten las normas y protocolos de la comunidad que mantienen, custodian y aseguran el cuidado de los sitios importantes.

En el campo de turismo cultural se plantea que, en esencia, todo viaje podría ser cultural ya que todo turista adquiere una experiencia de otro país basada no solamente en el medio natural, si no fundamentalmente en la comunidad y sus relaciones con el entorno. La autenticidad es fundamental para el turismo cultural que actualmente está en auge. Constituye un elemento esencial del significado cultural expresado a través de los materiales físicos, del legado de la memoria y de las tradiciones intangibles que perduran del pasado. En este aspecto, coincide la mayoría del sector turístico.

Se considera que en los próximos años, el turismo cultural se verá favorecido, entre otros factores, porque se está produciendo un envejecimiento poblacional en los principales mercados emisores. Esto hará que haya más gente con tiempo libre para consumir este segmento turístico, especialmente, personas que por su edad, no van a realizar turismo de aventura. Pequeños lugares que han rescatado atractivos culturales, hoy son protagonistas en el flujo turístico mundial.

El patrimonio que ha sido conservado con ayuda de la empresa turística y la comunidad y que sirve como un gancho motivacional para atraer turistas, puede ser tan variado como la gastronomía local, museos de sitio, ruinas históricas, ritos ancestrales, medicina ancestral, edificios históricos (civiles o religiosos), cine, danza o tan simple como el recurso del idioma que actualmente está desarrollando el llamado turismo idiomático que mueve a millones de personas de un lugar a otro por el interés que muestran para aprender otros idiomas o dialectos.

La empresa turística tiene una oportunidad de negocios en el nicho del turismo cultural, puesto que un viajero para quien la cultura es el principal motivo del viaje, cuando está en este destino, vive una experiencia cultural intensa.

Este visitante ha recopilado bastante información sobre el destino antes de desplazarse y no se limita a la oferta cultural más evidente. Además él busca que el viaje sirva para conocer de primera mano el destino elegido, así como ampliar sus conocimientos y descubrir nuevos horizontes. En la empresa se cuida el mercado geoturístico y se trata de cuidar el entorno comunitario

- Mercado geoturístico: trabajar para promover el turismo como una filosofía de viaje. Educar a los viajeros acerca de los beneficios del Geoturismo y acerca de cómo pueden ellos contribuir a la conservación de los recursos naturales, la preservación de cultura y al desarrollo local económico en su viaje a través de sus decisiones. Ofrecer productos, servicios y actividades que los geoturistas disfruten y puedan recomendar a otros viajeros responsables.
- Ventaja comunitaria: basar el turismo en recursos locales. En la medida de lo posible, trabajar con pequeñas empresas locales y grupos cívicos para construir alianzas que promuevan y provean una experiencia honesta y especial al visitante, enfatizar sobre los beneficios económicos y sociales y como éstos son dirigidos para el alivio de la pobreza con una clara comunicación acerca de las políticas de manejo de su empresa para mantener estos beneficios.

Involucrar a los pobladores locales en actividades turísticas y compartir los beneficios económicos, sociales y culturales que estas generen, especialmente la creación de empleo directo e indirecto de las mismas. Las empresas debe incentivar la capacitación y el empleo de guías e intérpretes de la comunidad anfitriona, para motivar el desarrollo de las habilidades de los locales en la presentación e interpretación de sus valores culturales.

## CONCLUSIONES

1. El sector turismo se identificó como el sector del negocio, la situación actual en Guatemala del turismo tiene un crecimiento del 6.5 por ciento anual en promedio, generando más de mil millones de dólares al año, la mayor parte de ellos es atraído por la naturaleza y la cultura del país.
2. Se describieron cuatro recorridos:
  - Traslados de atletas: se refiere a cada quince días trasladar a atletas de la ciudad de Quetzaltenango a la ciudad de entreno.
  - Tours turísticos: se cuenta con 20 paquetes turísticos que incluyen transporte, guías turísticos, hotel y desayuno.
  - Tours culturales: dentro de la ciudad de Quetzaltenango diseñado para escolares, para fomentar la cultura de la ciudad.
  - Excursiones empresariales: para satisfacer la necesidad de transporte a giras de negocios.
3. Se estableció la viabilidad financiera del proyecto, mediante un análisis financiero financiando un capital de trabajo de Q30,000 a través de un préstamo, con una tasa del 14 por ciento y con lo cual se tuvo una TIR de 33 por ciento basado en una proyección pesimista, y un VAN de más de Q300,000.

4. Los beneficios económicos obtenidos al término de 5 años son de Q68,000 obteniendo un ingreso mensual de más de Q12,000 mensuales libres de impuestos.
5. Se identificaron y desarrollaron como una de las principales ventajas competitivas el compromiso social de la empresa, esto repercute en la identificación de los trabajadores con los principios y valores de la empresa y mejora su compromiso, motivación y productividad esto da como resultado que el turista viva la experiencia como parte de ella y no sea un espectador del entorno.
6. El proyecto es viable dado que tiene un TIR del 32 por ciento en un escenario pesimista y basado en un análisis de la industria se encontró que si viene es cierto se tiene un incremento en las variaciones de turistas, el crecimiento va en declive en los últimos años de 14 a 12 y 10 por ciento en relación al año anterior, el análisis va más allá del volumen se analizó los ingresos de divisas que en los últimos 3 años se ha incrementado de 12.9 a 15 y 22.7 por ciento respecto al año anterior, esto indica que el turista está utilizando más servicios o que está buscando destinos más rentables para la población se concluyó que está utilizando servicios favorables beneficio-costos y no solo está utilizando servicio por precio.
7. La inversión se recupera basado en el flujo de caja en el escenario pesimista en 5 años se recupera la inversión inicial y que al final de un período de 5 años se obtiene una ganancia neta de Q68,233.91.



## RECOMENDACIONES

1. Innovar y fomentar las relaciones con las comunidades y los proveedores, para conservar y fortalecer el turismo cultural ya que se está perdiendo y cada día más es la demanda de los clientes por vivir una experiencia cultural, un ejemplo claro es el interés que ha generado el Trece Baktun no solo por el morbo de que es el fin del mundo sino que los clientes incrementan su interés y búsqueda por culturas vivas.
2. Dentro de los tours identificados, cuidar los aspectos ambientales como ente educador de los usuarios, ya que se tiene la oportunidad de fidelizar a los usuarios si dentro de los tours que se identificaron como parte de la historia de la comunidad en donde estuvieron, es importante agregar la parte humana.
3. En el futuro según las proyecciones de ventas será necesario adquirir un nuevo vehículo considerar adquirirlo por medio de *leasing* eso dará mejor flujo de efectivo se bajaran los activos fijos y se aumenta el capital disponible, que se traducen en un ahorro significativo en el tema de los impuestos ya que la cuota de amortización se refleja como un gasto.
4. Para maximizar los beneficios económicos se recomienda tener una cuota del 30 por ciento de las utilidades para inversión y un 15 por ciento para desarrollo de nuevos productos, eso contribuye a el propósito de mejora continua y en el posicionamiento de marca, que en los años venideros se transformará en una ventaja competitiva.

5. En la parte de desarrollo de ventajas competitivas aparte de las recomendaciones ya enumeradas utilizar controles y monitores de satisfacción al consumidor como a la comunidad, esta práctica da unas excelentes directrices hacia donde deben de ir enfocado el esfuerzo de la parte administrativa para mejorar las ventajas competitivas.
6. El proyecto es viable por la región en donde se encuentra se recomienda estar monitoreando las nuevas tendencias del turismo en Guatemala ya que se prevee un crecimiento exponencial, no tanto en el volumen de visitas sino en la cantidad de dinero que ingresa por concepto de turismo, es un sector que está creciendo aceleradamente en todo el mundo y en Guatemala, se tiene dos grandes ventajas la parte cultural y la parte de la diversidad natural y según el análisis de la industria hacia esos grandes ejes es donde se está migrando alrededor del mundo el turismo.
7. En un escenario pesimista se estableció que en tres años se recupera la inversión, si se quiere acelerar esa recuperación los primeros años todas las utilidades deben de ir orientadas a la promoción divulgación y posicionamiento de marca participando en ferias, congresos y demás actividades organizadas tanto por el *cluster* de turismo como los organizados internacionalmente por el INGUAT.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Philip; KOTLER, Gary. *Fundamentos de Marketing*. 6a ed. México: Prentice Hall, 2003. 599 p. ISBN 9702604001
2. CHRISTOPHER, Martin. *Logística aspectos estratégicos*. Mario Rodríguez Espiniza. (trad.). 4a. ed. México: Limusa, 2002. 327 p. ISBN 9681852826
3. COHEN, William A. *Plan de mercadotecnia*. 3a ed. México: CECSA 2004. 400 p. ISBN 978-970-24- 0599-3
4. *Conceptos sobre estructura de Admon.* [en línea] [ref. de 06 de mayo de 2012.]. Disponible en Web: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>.
5. Energystar. [en línea]. [ref. de 6 de marzo de 2012.]. Disponible en Web: [http://www.energystar.gov/index.cfm?c=products.pr\\_where\\_money](http://www.energystar.gov/index.cfm?c=products.pr_where_money).
6. Fundacion vida sostenible. [en línea]. [ref. de 25 de septiembre de 2012.]. Disponible en Web: [http://www.vidasostenible.org/observatorio/f2\\_final.asp?idinforme=575](http://www.vidasostenible.org/observatorio/f2_final.asp?idinforme=575).
7. GÓMEZ MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. *Administración*. España: McGraw-Hill Interamericana de España, 2003. 434 p. ISBN 970-10-4757-5

8. Google maps. [en línea]. [ref. de 20 de septiembre de 2012.]. Disponible en Web: <https://maps.google.com.gt/maps?hl=es-419&gl=gt&vpsrc=6&vps=4&ie=utf8>.
9. HALL, Carolyn; PEREZ BRIGNOLI, Hector. *Historical Atlas of Central America. Estados Unidos*: Oklahoma University Press, 2003. 336 p. ISBN 978-0806130378
10. HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. *Administración: soluciones empresariales. 7a ed.* México: International Thomson,1998. 864 p. ISBN 9687529431
11. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos Fernández; BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación. 4a ed.* México: Mc Graw Hill, 2006. ISBN 970-10-5753-8
12. IGLESIAS TOVAR, J. Ramón. *Comercialización de productos y servicios turísticos. 2a ed.* España: Síntesis. 2007. ISBN 978-84-975650-8-0
13. *Nueva enciclopedia práctica de turismo hoteles y restaurantes.* océano/centrum, 1995. 600 p. ISBN 84-494-0223-9, 84-494-0224-7
14. PARRA LOPEZ, Eduardo. *Economía y turismo.* Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, 2005. ISBN 84-481-4358-2

15. Real Acedemia Española. *Real Acedemia Española*. [en línea]. [ref. de 30 de marzo de 2012.]. Disponible en Web: <http://www.rae.es/rae.html>.
16. SABINO Carlos. *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos* 2a ed. Argentina: Lumar Lumen, 1998. 230 p. ISBN 9789507247576
17. SANCHEZ, L.E. *Las etapas iniciales de la evaluación de acciones del proceso de impacto ambiental*. Sau Paulo : Secretaría de Medio Ambiente, 1999. [en línea]. [ref. de 26 de febrero de 2013.]. Disponible en Web: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd29/enriquesanchez.pdf>
18. STANTON, Walker. *Fundamentos de Marketing*. 13a. ed. México: McGraw Hill, 2004 825 p. ISBN 970-10-3825-8
19. WEBSTER, Allen L. *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Yelka María García, (trad.). Colombia: McGraw Hill, 3a ed. 2001. ISBN 958-41-0072-6

