



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

**CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL
EN HOTEL RUINAS RESORT HUEHUETENANGO**

Walter René Coyoy Rodas

Asesorado por el Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

Guatemala, agosto de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL
EN HOTEL RUINAS RESORT HUEHUETENANGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

WALTER RENÉ COYOY RODAS

ASESORADO POR EL ING. HUGO HUMBERTO RIVERA PÉREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Jorge Mario Morales González
EXAMINADOR	Ing. Oscar Francisco Castro Moreno
EXAMINADOR	Ing. Sergio Rolando Perdomo Cordón
EXAMINADOR	Ing. Julio Guillermo Fernández Fuentes
SECRETARIO	Ing. Edgar José Bravatti Castro

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:

CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL EN HOTEL RUINAS RESORT HUEHUETENANGO

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha noviembre de 2012.



Walter René Coyoy Rodas

Guatemala, 20 de enero de 2014

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

Ingeniero César Urquizú:

Por este medio tengo el agrado de informar a usted, que el desarrollo del trabajo de graduación: "CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL EN HOTEL RUINAS RESORT HUEHUETENANGO", presentado por el estudiante de Ingeniería Industrial Walter René Coyoy Rodas, con carné número 1986-12443, cumple con los objetivos y procedimientos trazados, por lo que me permito recomendar la aprobación correspondiente, siendo responsable con el autor de los resultados y conclusiones logrados.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Hugo Humberto Rivera Pérez
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 7161

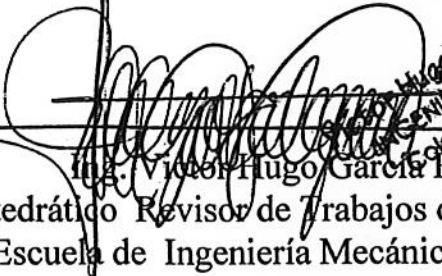
Asesor

Hugo Humberto Rivera Pérez
Ing. Mec. Industrial
Colegiado 7161



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORIA EMPRESARIAL EN HOTEL RUINAS RESORT HUEHUETENANGO**, presentado por el estudiante universitario **Walter René Coyoy Rodas**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Víctor Hugo García Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2015.

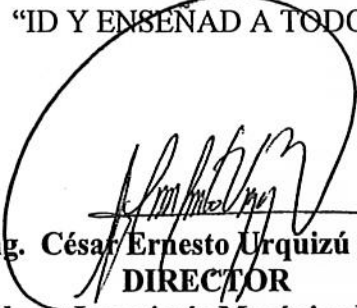
/mgp



REF.DIR.EMI.142.015

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 graduación **CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORIA EMPRESARIAL EN HOTEL RUINAS RESORT HUEHUETENANGO**, presentado por el estudiante universitario **Walter René Coyoy Rodas**, 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



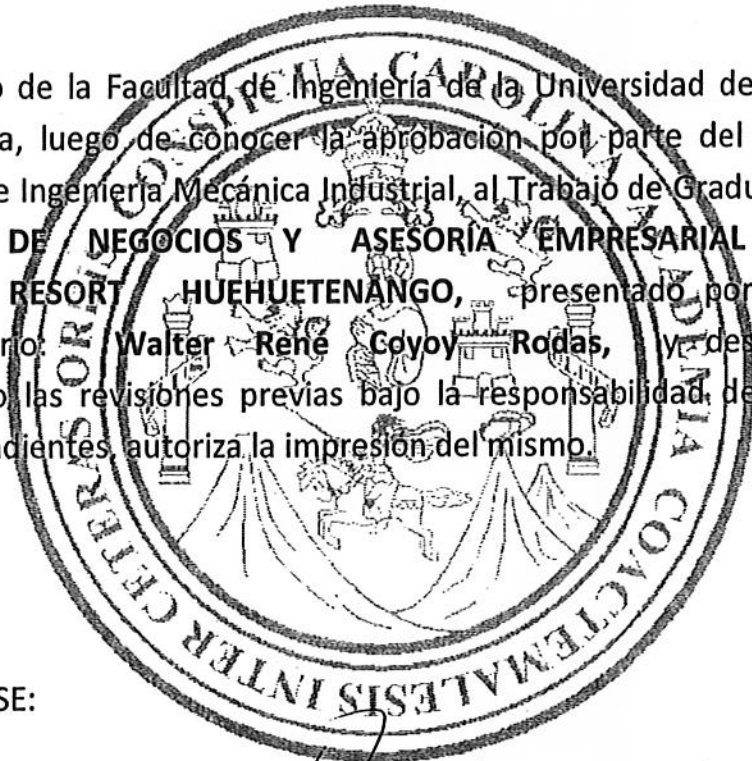
Guatemala, agosto de 2015.

/mgp

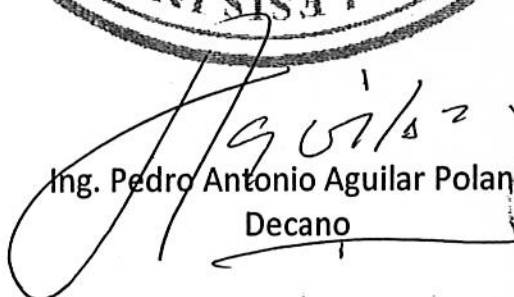


DTG. 386.2015

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: **CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL EN HOTEL RUINAS RESORT HUEHUETENANGO**, presentado por el estudiante universitario: **Walter René Coyoy Rodas**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.



IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, 6 de agosto de 2015

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por su misericordia, amor y cuidado hacia mí y mi familia.
Mis padres	William Coyoy y Dominga Rodas, por su gran amor, apoyo y ejemplo desde siempre.
Mis hijos	Walter, William y Ziomy Coyoy, quienes son fuente de satisfacción y bendición en mi vida.
Mis hermanos	Carlos Rodas, Hugo Coyoy, Mayra de Rodas, y Yadi de Coyoy, de quienes siempre he recibido apoyo y consejo.
Mis sobrinos	Juan, Wilmar, Walter y Carlos Rodas, Rodrigo, Andrés e Ian Emanuel Coyoy, porque son motivo de gozo aun a la distancia.

Mis amigos

Ronny Morales, Herbert Vanegas, Rossana Oliva, Orlando Martínez y Guido Escobar, por aquellos buenos tiempos de universidad; a Claudia María Castillo, por su amistad y ayuda incondicional durante las primeras etapas de este trabajo de graduación; a Marcela de Calderón e hijos, por haberme tomado como de la familia durante y después de mi vida universitaria.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Hotel Ruinas Resort	1
1.1.1. Servicios actuales.....	1
1.1.1.1. Habitaciones.....	2
1.1.1.2. Restaurante	2
1.1.1.3. Salones de convenciones.....	3
1.1.1.4. Gimnasio	3
1.1.1.5. Café bar.....	3
1.1.1.6. Bar de licores.....	3
1.1.1.7. Piscina	4
1.1.1.8. Banquetes y discoteca móvil	4
1.2. Estructura organizacional	4
1.2.1. Nivel gerencial	5
1.2.2. Nivel administrativo.....	5
1.2.3. Nivel operativo	5
1.3. Instalaciones	6
1.3.1. Tecnología de servicios	7
1.4. Economía de la región.....	8
1.4.1. Productos.....	8

1.4.2.	Servicios.....	9
1.5.	Ubicación geográfica.....	9
1.5.1.	Industria de la región.....	10
1.5.2.	Principales fuentes de trabajo.....	10
1.5.3.	Educación.....	11
1.5.4.	Centros turísticos.....	13
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE CADA UNO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL RUINAS RESORT.....	17
2.1.	Mercadeo.....	17
2.1.1.	Mercado objetivo.....	18
2.1.2.	Medios de publicidad.....	19
2.1.3.	Promoción.....	21
2.1.4.	Ventas.....	21
2.2.	Calidad de atención.....	22
2.2.1.	Calidad de mano de obra.....	23
2.3.	Análisis de la competencia.....	24
2.3.1.	Diagrama de posicionamiento de servicios y productos.....	24
2.3.2.	Análisis Foda.....	27
3.	PROPUESTA DEL CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL.....	35
3.1.	Estrategias del Foda.....	35
3.1.1.	Encuesta de percepción y perfil de huéspedes.....	38
3.2.	Descripción del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial.....	47
3.2.1.	Negocios.....	49
3.2.2.	Asesoría.....	50
3.2.3.	Capacitación.....	53

3.2.4.	Lineamientos y consideraciones.....	56
3.2.5.	Responsabilidad de nivel gerencial	57
3.3.	Proyecciones de crecimiento.....	58
3.3.1.	Planes de acción	62
3.3.2.	Económico.....	63
3.3.3.	Utilización de servicios	64
3.4.	Compenetración de servicios	64
4.	IMPLANTACIÓN DEL CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL	65
4.1.	Gerencia.....	65
4.1.1.	Atribuciones y responsabilidades	65
4.1.1.1.	La gerencia por objetivos.....	66
4.1.1.2.	La necesidad de la gerencia.....	66
4.1.1.3.	La funciones de la gerencia.....	67
4.1.1.4.	Objetivos de la gerencia	69
4.1.1.5.	La gerencia <i>versus</i> objetivos	70
4.1.2.	Gerente.....	71
4.1.2.1.	Tipos de gerentes.....	71
4.1.2.1.1.	Gerentes de primera línea.....	71
4.1.2.1.2.	Gerentes medios	72
4.1.2.1.3.	La alta gerencia.....	72
4.2.	Perfil general de un gerente de Mercadeo.....	73
4.2.1.	Gerente de Mercadeo.....	74
4.3.	Toma de decisiones	76
4.3.1.	Modelo de la racionalidad limitada.....	77
4.3.1.1.	Satisfacción	77
4.3.1.2.	Búsqueda limitada	78

4.4.	Beneficios de implementación.....	78
4.4.1.	Servicios existentes.....	78
4.4.2.	Personal	79
4.4.3.	Crecimiento empresarial.....	80
4.5.	Recursos para la implantación	80
4.5.1.	Fases de implantación	81
4.5.2.	Espacios físicos y mobiliario.....	82
4.5.3.	Mano de obra	82
4.5.4.	Costo	83
5.	MEJORA CONTINUA Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	85
5.1.	Sistema de aseguramiento de calidad	85
5.2.	Generalidades	86
5.3.	Cultura organizacional.....	87
5.3.1.	Política de calidad	88
5.4.	Modelo de Russel	88
5.4.1.	Plan maestro de calidad.....	89
5.4.1.1.	Objetivo	89
5.4.1.2.	Meta I: integrar y promover la administración de la calidad	89
5.4.1.3.	Meta II: desarrollar una organización que responda a las necesidades y deseos de los clientes	89
5.4.1.4.	Meta III: proporcionar valor al cliente de manera consistente.....	90
5.4.1.5.	Meta IV: alcanzar la mejora continua.....	90
5.5.	Mejora continua.....	90

5.5.1.	Ciclo de mejora continua	91
5.5.1.1.	Planificar	91
5.5.1.2.	Hacer	91
5.5.1.3.	Comprobar.....	91
5.5.1.4.	Ajustar	92
5.6.	Indicadores	93
6.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MEDIO AMBIENTE	97
6.1.	Responsabilidad social empresarial	97
6.1.1.	Ambiente laboral corporativo	98
6.1.2.	Capacitación multinivel	99
6.1.2.1.	Motivación	100
6.1.2.2.	Administración	101
6.1.2.3.	Liderazgo.....	103
6.1.3.	Talleres especializados	104
6.1.3.1.	Ventas	105
6.1.3.2.	Mantenimiento	107
6.1.3.3.	Servicio al cliente.....	107
6.1.4.	Capacitación externa	107
6.2.	Medio ambiente	108
6.2.1.	Uso racional de la energía.....	109
6.2.2.	Utilización de desechos orgánicos.....	109
6.2.3.	Alianza y patrocinio interinstitucional	110
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA.....	115

APÉNDICES..... 117
ANEXOS..... 119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Municipios sin establecimientos de nivel diversificado, alumnos inscritos y promovidos.....	12
2.	Diagrama de posicionamiento de servicios y productos.....	27
3.	Matriz Foda	30
4.	Percepción de huéspedes de la ubicación	40
5.	Percepción de huéspedes de la calidad en el servicio	41
6.	Percepción de huéspedes de la tarifa de las habitaciones.....	41
7.	Percepción de huéspedes del precio de alimentos	42
8.	Otro hotel que el huésped elegiría en Huehuetenango	43
9.	Complementos a considerar para hospedarse en un hotel	44
10.	Otros servicios que le gustaría tener en Hotel Ruinas Resort	45
11.	Lugar de origen del huésped.....	46
12.	Gráfica de ventas proyectadas (en miles de quetzales).....	61
13.	Diagrama de actividades para puesta en marcha del Centro de Negocios	63

TABLAS

I.	Tabulación de datos de posicionamiento de hoteles.....	26
II.	Histórico de ventas.....	58
III.	Cálculo estadístico para método de mínimos cuadrados	59
IV.	Ventas proyectadas a 12 meses	61

GLOSARIO

ASOCUCH	Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes, dedicada a brindar apoyo a las comunidades del área de los Cuchumatanes.
Bistró	Proviene de la palabra rusa <i>Bystro</i> que significa rápido, comúnmente usado en nombres de restaurantes.
Coaching	Método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.
Foda	Metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades), en una matriz cuadrada.
GPO	Gerencia por objetivos.
Gym	Palabra, generalmente utilizada para identificar a un gimnasio.

HACCP	Proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva.
LCD	La tecnología LCD, significa <i>liquid cristal display</i> en español, pantalla de cristal líquido.
Led	Significa <i>light emitting diode</i> , en español, diodo emisor de luz.
Lobby	Vestíbulo.
Lobby car	Vestíbulo para automóviles.
Mínimos cuadrados	Técnica de análisis numérico enmarcada dentro de la optimización matemática, en la que, dados un conjunto de pares ordenados, variable independiente, variable dependiente, y una familia de funciones, se intenta encontrar la función continua dentro de dicha familia, que mejor se aproxime a los datos, de acuerdo con el criterio de mínimo error cuadrático.
Resort	Complejo turístico, donde se encuentran varias actividades es un solo lugar.
RSC	Responsabilidad Social Corporativa.
RSE	Responsabilidad Social Empresarial.

RESUMEN

Hotel Ruinas Resort, como parte de Corporación Cuchumatanes S. A., en el departamento de Huehuetenango, es una de las empresas más importantes en la región noroeste del país, actualmente opera bajo el concepto *resort*, que significa todo en un solo lugar; debido al alto costo de sus operaciones tiene la necesidad de aumentar la demanda de sus productos y servicios.

Se identifica la necesidad de un Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, como un servicio adicional que creara un motor de búsqueda de nuevas oportunidades empresariales, será una oficina de servicios de asesoría, capacitación y medios para hacer negocios en todo el departamento; brindar soluciones empresariales, innovar y asegurar la preferencia de Hotel Ruinas Resort.

También se analiza el crecimiento de ventas y de utilización de áreas y servicios y la compenetración de estos para el logro de objetivos, que permita continuar ubicando al hotel como único en su categoría e innovación, estableciendo una gerencia de mercadeo, atribuciones, responsabilidades y aspectos importantes en la toma de decisiones para este tipo de servicios y los beneficios que pueden alcanzarse en relación a crecimiento en la utilización de los ya existentes, mano de obra ociosa y negocios, actividades que beneficiarán no solo al Hotel Ruinas Resort, sino también al resto de empresas de la corporación, utilizando para esto, todos los recursos corporativos.

Describe la importancia del continuo análisis de los factores y aspectos que representarán oportunidades de mejoramiento en cada uno de los productos, asimismo, establecer el aseguramiento de calidad que permitirá la preferencia de sus innovadores servicios.

Por último, se establece la contribución empresarial hacia el desarrollo de sus colaboradores, elevando su conocimiento y el bienestar en sus centros de trabajo, así como el fomento de la responsabilidad hacia el medio ambiente a través del desarrollo de actividades relacionadas al tema.

OBJETIVOS

General

Incrementar de manera sistemática, el margen de contribución de los productos y servicios de cada una de las empresas de Corporación Cuchumatanes, a través de un Centro de Negocios y Asesoría Empresarial que dé soluciones a las necesidades de sus clientes.

Específicos

1. Evaluar las deficiencias en los servicios ya existentes y establecer la cantidad económica que cada uno de ellos aporta en términos de rentabilidad.
2. Diseñar planes de acción para este tipo de industria, por medio de servicios nuevos e innovadores, que permitan alcanzar las proyecciones de venta deseadas.
3. Establecer una oficina como Centro de Negocios y Asesoría Empresarial que permita al cliente tener herramientas para desarrollar su negocio o proyecto en la región.
4. Determinar las características con las cuales debe contar el gerente de Mercadeo en relación a la toma de decisiones, como responsable de esta oficina de servicios.

5. Establecer a través de criterios de ingeniería, la calidad de los productos y servicios de la corporación y la mejora continua.
6. Incluir el crecimiento personal de los colaboradores, a través de un programa de capacitación interna y elevar la responsabilidad hacia el medio ambiente.
7. Determinar el costo de la implementación de un Centro de Negocios y Asesoría Empresarial en Hotel Ruinas Resort Huehuetenango.

INTRODUCCIÓN

Hotel Ruinas Resort es una empresa dedicada a prestar servicios de hostería y centro de convenciones, con categoría cuatro estrellas, bajo el concepto *resort*, el cual ofrece dentro de las mismas instalaciones, áreas de diversión como: piscina, café bar, restaurante con carta internacional, bar de licores, discoteca y salones para convenciones. El crecimiento de la empresa, debido a la calidad de sus instalaciones y atención, lo ha situado como el único en su categoría en el departamento de Huehuetenango, actualmente, atiende a clientes nacionales y extranjeros que cada vez son más exigentes en la demanda de servicios, según el motivo de su visita a la región.

El aumento de empresarios, instituciones, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, que visitan el departamento de Huehuetenango, ha creado la necesidad de atraer a este segmento de mercado, a través de personal profesional que brinde información, asesoría, capacitación y prestación de nuevos servicios, que ayuden a lograr sus objetivos de negocios o proyectos.

El presente trabajo de graduación se desarrolla en cinco capítulos, estructurados de manera secuencial, iniciando con información general de la empresa y cada uno de sus servicios y productos, seguidamente se describen las operaciones y procesos actuales de sus áreas, para luego, proponer, el desarrollo de un servicio que incremente el margen de contribución de las operaciones de Corporación Cuchumatanes.

Describe los recursos necesarios para consolidar el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial; finalizando con los lineamientos para la mejora continua y aseguramiento de calidad a través de la retroalimentación, así también las consideraciones respecto a la contribución social y medio ambiente, como consecuencia de la presente propuesta.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Hotel Ruinas Resort

Hotel Ruinas Resort inicia sus operaciones con un claro compromiso, ofrecer servicios y productos de calidad, orientadas al mercado local de la ciudad de Huehuetenango, pero con la firme intención de trascender más allá, aun de las fronteras guatemaltecas.

Es un hotel único en su categoría en la región de Huehuetenango y forma parte de una cadena de empresas de Corporación Cuchumatanes, desde el 15 de octubre de 2010.

Actualmente atiende las necesidades de alojamiento de sus visitantes nacionales y extranjeros, que desean realizar reuniones de negocios, vacacionar o tener un momento de recreación familiar.

1.1.1. Servicios actuales

El concepto *resort*, que significa, “tener varios servicios e infraestructura, para varias actividades en un mismo lugar”, ha caracterizado al Hotel, que sus visitantes encuentran un lugar agradable y ameno, que les permita una estadía inolvidable.

1.1.1.1. Habitaciones

Están diseñadas con un toque colonial, pero con acabados y mobiliario moderno, con puertas, clóset y pisos de madera, frigo bar, televisor LCD, lámparas led y con interruptores independientes para accionar la iluminación en diferentes ubicaciones, baños con finos acabados en mármol y porcelana.

Se cuentan con más de 60 habitaciones, entre ellas: *suite* individual, doble semimatrimonial, doble matrimonial, ejecutiva, junior y presidencial; todas con tina o *jacuzzi* y productos de baño como espuma, *shampoo* y jabón, especialmente fabricados con la marca del Hotel, además se cuenta con servicio de lavandería y de alimentos en la habitación.

1.1.1.2. Restaurante

El restaurante, llamado “Bistró Zaculeu”, cuenta con capacidad de 80 personas, equipo de audio y pantalla LCD, fina y moderna decoración en sus mesas y sillas tipo colonial.

Asimismo, cuenta con personal capacitado, entre ellos, un chef internacional, con más de 25 años de experiencia en países como Brasil, España, Argentina, Uruguay, Paraguay y Centro América; dentro del personal se encuentran: cocineros, ayudantes de cocina, y meseros; capacitados en buenas prácticas de manufactura, HACCP y servicio al cliente.

Actualmente, se cuenta con el bufé dominical de desayunos y almuerzo, que se ha convertido como favorito de familias huehuetecas.

1.1.1.3. Salones de convenciones

Tienen capacidad de hasta 300 personas, cómodamente ubicadas con mesas de 10 personas y 400 ubicadas en sillas para conferencias, actualmente cuenta con 4 salones, cada uno con equipo audio visual, plataforma, pódium y aire acondicionado.

1.1.1.4. Gimnasio

El gimnasio “Ruinas Gym” está equipado con máquinas de ejercicio tipo industrial de la más alta calidad.

El personal a cargo tiene una amplia experiencia en cada una de las diferentes clases que se imparten, como ejercicios cardiovasculares, pesas, aeróbicos y baile. Sus instalaciones cuentan con baños, duchas con agua caliente y venta de bebidas hidratantes.

1.1.1.5. Café bar

Este se denomina “Café Jardín” es un espacio al aire libre con sombrillas por mesa individual y jardín natural, el cual se convierte en un lugar adecuado para pasar un momento de sana distracción familiar o de pareja, acompañado de la variedad de pasteles y bebidas frías y calientes.

1.1.1.6. Bar de licores

Llamado “Bar El Varadero” es un espacio totalmente independiente y discreto, donde se ofrecen toda clase de licores nacionales e internacionales y bebidas preparadas.

El bar cuenta con mesas individuales, sillas tipo butaca y sistema de audio y televisión con música a la elección del cliente.

1.1.1.7. Piscina

Ubicada al aire libre, cuenta con dos estaciones en la misma piscina, una para niños y otra para adultos con disminución de profundidad, así también, mesas y toldos, servicio de alimentos, un tobogán y sistema de climatización, vestidores, baños, duchas con agua caliente, totalmente independientes y exclusivos para el área de piscina.

1.1.1.8. Banquetes y discoteca móvil

Este servicio se presta dentro y fuera de las instalaciones, se tiene la capacidad de atender banquetes externos de hasta 1 000 personas con toldos, los alimentos se pueden servir en mesas o tipo *buffet*.

La discoteca es de última generación, cuenta con juegos de luces y niebla artificial, plataforma con sistema de elevación para diferentes niveles, tornamesa de mezclas y de efectos.

1.2. Estructura organizacional

Hotel Ruinas Resort, como parte de Corporación Cuchumatanes, funciona como el centro de operaciones de otros negocios, la estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:

- Nivel gerencial: lo constituye un 3 % del total del recurso humano de la corporación.

- Nivel administrativo: integrado por el 16 %.
- Nivel operativo: lo forma el 81 %.

Esta estructura ha resultado eficiente a las necesidades de las operaciones actuales, pero, para pasar a una nueva fase de crecimiento será necesaria la modificación de la misma.

1.2.1. Nivel gerencial

Como corporación, actualmente se tienen dos Gerencias, una que es la Administrativa, la cual se encarga de coordinar los recursos económicos y financieros, así también, como la parte de mercadeo que, para cubrir el mercado local ha dado buenos resultados hasta el momento. La segunda Gerencia Operativa se encarga de coordinar las operaciones propiamente del hotel y sus diferentes servicios, en cuanto a disponibilidad de espacios, de mano de obra, equipo y materia prima.

1.2.2. Nivel administrativo

Actualmente, la administración del Hotel Ruinas Resort está conformada de tal manera que, en cada área de servicio se cuenta con un responsable que se encarga de administrar los recursos asignados, así también, con un administrador que esta supervisado por la Gerencia Administrativa del hotel.

1.2.3. Nivel operativo

El nivel operativo del hotel es parte de vital importancia dentro de la corporación, ya que una parte del personal opera en las todas las empresas, como el de mantenimiento, esto hace que se tenga un ahorro considerable en

esta área y el aprovechamiento del capital humano, también existe personal asignado permanente en áreas específicas de cada negocio, expertos en cada una de sus áreas de trabajo.

1.3. Instalaciones

Hotel Ruinas Resort su diseño es de un hotel 5 estrellas, su arquitectura es tipo colonial y fue creado de tal forma para constituirse como único en el departamento de Huehuetenango; debido a la magnitud y costo del proyecto, desde su inicio, Corporación Cuchumatanes contempló que el proyecto, pudiera atraer a visitantes de la república, como también del área del sur de Chiapas, México.

En construcción posee ocho mil doscientos ochenta y cinco metros cuadrados, distribuidos en los siguientes ambientes:

- Oficinas administrativas
- Habitaciones
- Sala de espera por cada nivel
- *Lobby car*
- *Lobby*
- Recepción
- Sala de internet
- Gimnasio
- Café jardín
- Restaurante
- Baños generales
- Bar
- Salones de eventos

- Cocina
- Bodegas (seca/fría)
- Piscina
- Vestidores
- Parqueo subterráneo
- Área de empleados (comedor, baños, vestidores)

Cada área diseñada para ofrecer un destino placentero para clientes, visitantes y empleados.

1.3.1. Tecnología de servicios

Hotel Ruinas Resort ha invertido en tecnología, para que cada área de servicio cuente con la misma y permita resaltar la calidad ofrecida a sus clientes, entre estas se encuentran:

- Chapas en habitaciones, con lector de tarjetas con banda magnética.
- Televisores LCD en todas sus habitaciones.
- Pantallas LCD, en cada sala por nivel del área de habitaciones, restaurante, gimnasio, bar y *lobby*.
- Frigo bar en el 30 % de sus habitaciones.
- Piscina climatizada e iluminada en su interior.
- Ascensores en área de habitaciones y centro de convenciones.
- Lámparas led en todos sus ambientes.
- Planta eléctrica tipo industrial con capacidad adicional a la requerida.
- Cocina de acero inoxidable.

1.4. Economía de la región

La economía del departamento de Huehuetenango se basa en la agricultura regional que comprende los más variados cultivos, de acuerdo con las múltiples condiciones topográficas y climatológicas, así como la naturaleza del suelo.

En épocas pasadas, la fuente de riqueza de los pueblos de Huehuetenango, ha sido los oficios que constituyen la industria en sus formas más corrientes, transformando la materia prima para los servicios usuales de la vida cotidiana, por ejemplo, la alfarería y la industria de cuero.

1.4.1. Productos

En las áreas de tierra caliente y templada se cultiva café, caña de azúcar, tabaco, chile, yuca, achiote y gran variedad de frutas. En tierra fría, el trigo, que es más generalizado y se produce en todo el departamento de Huehuetenango.

En la cabecera departamental se fabrica ladrillo y teja de barro; en Malacatancito, se fabrican piedras de moler maíz, que se venden en toda la región. La industria de hilados y tejidos, aunque en pequeña escala, todavía se practica en todo el departamento. Asimismo, se explotan algunas minas de donde se extraen los siguientes minerales: oro, plata, plomo, zinc y cobre.

Una artesanía de importancia es la cerámica tradicional, esta la elaboran en diez y seis municipios. En Chiantla trabajan la cerámica vidriada, la cual es quemada dos veces en horno; con la hoja de palma hacen trenzas, sombreros, petates y escobas. En veintiséis, de treinta y dos municipios, elaboran muebles de madera y productos de cerería.

Tres artesanías de este departamento han obtenido mucha fama: las guitarras que fabrican en la ciudad de Huehuetenango, la imaginería que trabajan en Santa Cruz Barillas, la cual tiene características propias, ya que sus imágenes u otras figuras como pastores, tienen la particularidad de poseer rostros tipo indígena, y por último, en Chiantla, el cobre, con el cual hacen variedad de productos al igual como lo realizan con el hierro y la hojalata.

1.4.2. Servicios

Los treinta y dos municipios del departamento de Huehuetenango cuentan con servicios básicos como: estatales, salud, educación, seguridad; servicios municipales, agua potable, drenajes, rastros, mercado municipal; servicios privados, energía eléctrica, correos, telefonía, transporte público, radios difusoras y extracción de basura. Estos servicios existen en cascos urbanos de los municipios. Aún hay comunidades en la parte norte del departamento que están a ocho y doce horas, de servicios indispensables para su desarrollo.

1.5. Ubicación geográfica

Huehuetenango es el nombre del departamento, del municipio y de la cabecera departamental. Está situado en la región noroccidente del país y limita al norte y oeste, con los Estados Unidos Mexicanos (México), al sur con los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango y Totonicapán; y al este con el departamento de Quiché.

Huehuetenango es de topografía variada, con montañas y cimas que exceden los 3 850 metros sobre el nivel del mar, en la Sierra de los

Cuchumatanes; y tierras bajas que descienden hasta unos trecientos metros. El clima es variado, en relación con la elevación del terreno.

Huehuetenango se encuentra a una distancia de 264 kilómetros de la ciudad capital, a una altura de 1 901 metros sobre el nivel del mar. La población del municipio de Huehuetenango, actualmente, se estima en 100 000 habitantes.

Este municipio mantiene un ritmo de crecimiento poblacional y comercial constante, siendo la ciudad con más empuje per cápita del occidente del país.

1.5.1. Industria de la región

En el departamento de Huehuetenango, por su condición de terreno montañoso y variedad de climas, se encuentran cultivos de tierra caliente y templada, como también para clima frío. Entre los de clima cálido y templado se encuentran: café, caña de azúcar, tabaco, chile, yuca, achiote y gran variedad de frutas; y en clima frío están: el trigo, cebada, papa, alfalfa, frijol, algunas verduras, hortalizas y árboles frutales.

Por las cualidades con que cuenta el departamento, algunos de sus habitantes se dedican a la crianza de varias clases de ganado, destacándose el ovino, entre otros; dedicando parte de estas tierras para el cultivo de diversos pastos que sirven de alimento a los mismos.

1.5.2. Principales fuentes de trabajo

Huehuetenango está creciendo en todo sentido. En número de habitantes, desarrollo urbanístico y comercio. El hecho de estar considerablemente distante

de la capital ha motivado a que los empresarios locales, así como otros que llegan de diferentes lugares, establecer un lugar de desarrollo capaz de dar abasto a las necesidades que tienen los habitantes de los 32 municipios del departamento.

Las empresas de consumo masivo que operan en este país le han dado importancia al mercado que existe en dicha región, el cual está conformado por 1 005 500 habitantes, de los cuales una minoría constituye mano de obra calificada y que tiene trabajo, el resto se dedica a la agricultura, comercio informal, sin un trabajo estable o que está desempleado.

1.5.3. Educación

Un aspecto importante que se visualiza en la figura 1, es una especie de embudo que se forma a lo largo de la vida educativa de un estudiante. Las posibilidades de alguien que se inscriba en educación primaria y curse todos los niveles hasta llegar a la superior, se ven disminuidas por lo difícil que se torna el acceso al nivel inmediato superior.

El insuficiente número de establecimientos educativos, la falta de recursos económicos, la poca diversidad de carreras y la ausencia de vías de acceso hacia los centros educativos, son algunos de los obstáculos para acceder a los niveles educativos superiores del país.

Figura 1. **Municipios sin establecimientos de nivel diversificado, alumnos inscritos y promovidos**

	Alumnos inscritos	Alumnos promovidos		Alumnos inscritos	Alumnos promovidos
Huehuetenango	5 466	3 958	Santa Eulalia	131	56
Chiantla	86	56	San Mateo Ixtatán	11	10
Malacantancito	0	0	Colotenango	0	0
Cuilco	323	243	San Sebastián Huehuetenango	362	178
Nentón	157	64	Tectitán	0	0
San Pedro Necta	257	131	Concepción Huista	0	0
Jacaltenango	713	624	San Juan Ixcoy	0	0
San Pedro Soloma	174	66	San Antonio Huista	395	117
San Idelfonso Ixtahuacán	257	96	San Sebastián Coatán	0	0
Santa Bárbara	0	0	Santa Cruz Barillas	744	587
La Libertad	257	195	Aguacatán	306	210
La Democracia	681	379	San Rafael Pétzal	0	0
San Miguel Acatán	0	0	San Gaspar Ixchil	0	0
San Rafaela Independencia	0	0	Santiago Chimaltenango	40	35
Todos Santos Cuchumatán	0	0	Santa Ana Huista	0	0
San Juan Atitán	0	0	Total Departamento	10 360	7 005

Fuente: Ministerio de Educación 2005.

La figura 1 evidencia que 15 municipios, incluyendo Unión Cantinil, creado en agosto de 2005, el 47 % del total del departamento no registran establecimientos ni estudiantes de diversificado en 2005. Esto significa que quienes quieran y puedan estudiar los tres años de este nivel deberán viajar o residir en otro municipio.

En la actualidad se tiene presencia de universidades en la cabecera departamental, extensiones universitarias en algunos de los más importantes municipios de los 31 restantes, el mayor inconveniente para la mayoría de

estudiantes es que no existe diversificación de carreras, quienes cuentan con recursos económicos, estudian en Quetzaltenango o en la ciudad capital.

1.5.4. Centros turísticos

Huehuetenango ofrece una variedad de lugares turísticos, que no son promocionados por parte del Gobierno, actualmente, la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH), se ha dado la tarea de trabajar con comunidades, donde se localizan estos lugares de tan singular belleza.

Entre los centros considerados como turísticos están: el municipio de Huehuetenango y sus alrededores, la sierra de los Cuchumatanes y el Mirador Juan Diéguez Olaverri, las ruinas de Zaculeu, el pintoresco pueblo de Todos Santos Cuchumatán con su riqueza cultural o los restos de un mamut en la aldea Chivacabé y el nacimiento del río San Juan, en Aguacatán.

En el área oeste del departamento, en la región de los Huistas se localizan:

- El Cimarrón: se cree que el hoyo cimarrón fue formado por la caída de un meteorito, de ahí su forma esférica y la profundidad del abismo.
- El Limonar: el centro eco turístico Yulha Sajha, que significa “Dentro del agua limpia” es un lugar donde anteriormente se asentaba la antigua comunidad de El Limonar, y muestra una diversidad de paisajes, miradores, orquídeas, gruta para explorar, y la apreciación singular de una especie de tucán, que a raíz de la protección del lugar a aumentado su número.

- Río Azul: lleva este nombre por el color característico de sus aguas, lo helado de las mismas es único en la región. Este río nace en tierras del municipio de Concepción Huista donde según la leyenda se encuentran enterrados los fundadores del pueblo Jacalteco.

En el área norte del departamento están:

- Puente de piedra: es la formación de un puente natural con la entrada del río Santo Domingo por debajo de una roca y con salida al otro extremo, con la que queda el espacio para apreciar el río caminando sobre la roca.
- Maxbal: cuentan que anteriormente la finca donde se encuentra la laguna era de un extranjero que tenía mucho ganado y que estos bajaban a tomar agua a la laguna, pero el patrón se fue dando cuenta que cada vez que bajaban a beber, desaparecía un animal o hacían falta uno o dos. Entonces decidió ver que estaba sucediendo, y se dio cuenta que se ahogaban en la laguna, un día se sumergió al fondo de la laguna llegando al centro de esta y se encontró con un montón de huesos, era un cementerio, asimismo halló a una mujer con la que conversó largamente y llegó a un acuerdo, sobre que ella era la dueña de la laguna, Santa Juana, desde entonces ya no siguió perdiendo el ganado y cada vez que bajaban a beber, regresaban completos. Además, en el centro de la laguna está construida una ruina, de la que se puede apreciar la cúpula cuando el verano es más fuerte y el nivel de la laguna baja.
- Laguna de Magdalena: la leyenda cuenta que una familia procedente de San Juan Ixcay llegó a establecerse por este lugar buscando encontrar un pozo de agua que les proveería del vital líquido. Ellos tenía una hija llamada Magdalena, quien era la encargada de ir al pozo a traer el agua para el consumo familiar, cada vez que se dedicaba a llenar su cántaro

observaba dentro del pozo joyas preciosas como: collares, aretes, anillos; las trataba de alcanzar, pero era imposible; al regresar le contaba a la madre y juntas regresaban para sacarlas, pero cuando la mamá estaba presente no se aparecía nada. Un día, la joven no regresó del pozo, la madre le contó al esposo al regresar del campo y juntos decidieron esperar a ver si regresaba, los días pasaron y no se supo nada, cuentan que ese día, cuando la joven fue al pozo la rodeó una inmensa nube que la hizo desaparecer, tiempo después regresó a su hogar, ya con un hijo, la madre pidió ver a su nieto, negándose la joven, le dejó un cofre diciéndole que no lo abriera hasta pasado 15 días y se fue.

El padre de la joven al regresar de su trabajo escuchó a la esposa impaciente de abrir el cofre, él dijo que respetarían lo que la joven les había dicho de esperar 15 días, una mañana cuando el padre estaba en el trabajo, la madre tuvo curiosidad y abrió el cofre, del cual salió una enorme serpiente que la espanto, la serpiente siguió el cauce del arroyo hasta llegar al pozo donde se escondió y de ahí empezó a crecer hasta formarse la laguna. Desde entonces los pobladores veían en el centro de la laguna formando inmensas nubes a la joven Magdalena salir a peinarse. Por lo que le llamaron laguna de Magdalena.

- San Francisco Las Flores, río Quisil: este sitio turístico ofrece el servicio de senderos, bungalos, áreas de acampar; el lugar está rodeado de varios ríos y arroyos, cataratas y lagunas, como la laguna encantada, según cuentan que, cada vez que un árbol caía sobre el agua desaparecía. Asimismo, se aprecia la cueva de Los panes, que es una formación natural entre dos peñas que tienen forma de un horno con panes. La piedra lisa es un pico que se puede rodear con camino natural sobre la misma piedra y al final se aprecia una catarata.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE CADA UNO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL RUINAS RESORT

La creación de un Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, como nuevo servicio, dependerá del manejo actual de los recursos y la orientación hacia el mercado, el cual es clave para el mantenimiento y crecimiento cuantitativo en sus finanzas y cualitativo en servicios y productos, en esta sección se describirán los aspectos y medios que se utilizan para atraer y servir al mercado actual.

2.1. Mercadeo

Hotel Ruinas Resort es una empresa relativamente nueva, desde su inicio, el personal encargado de su administración ha venido de menos a más, esto significa que ha tenido un crecimiento sostenido, el cual ha sido bien visto por la gerencia de la corporación, sin embargo, este desarrollo es lógico, debido a la acreditación e innovación que representa este tipo de hotel en el departamento de Huehuetenango, pero que en algún momento deberá de sufrir cambios como toda empresa de productos y servicios, debido a los ciclos de vida de los mismos, especialmente en su etapa de crecimiento y madurez, que son en las que se debe prever y preparar cambios innovadores para mantener y superar las expectativas del mercado.

2.1.1. Mercado objetivo

El término mercado se origina en donde se ubicaban los vendedores y compradores. La meta mercadológica es entender los mercados, la idea es que se entienda el deseo de determinado mercado al que se va a dirigir un producto o servicio y así crear un valor y satisfacción para los clientes del mismo, para generar ventas y utilidades para la empresa.

Al inicio de las operaciones de Hotel Ruinas Resort, se trabajó un mercado objetivo tradicional, esto significa que se pretendería atraer a dos tipos de clientes:

- Mercado local: este tipo de clientes lo constituyen, familias e individuos que acostumbran tener momentos de distracción o degustar de alimentos, fuera de su hogar, celebraciones y festividades sociales, las cuales demandan de un lugar donde encuentren espacios, alimentación y hasta alojamiento para realizarlos.
- Mercado local empresarial: estos lo constituyen, las empresas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, que tienen operaciones en la región, Huehuetenango, como centro de operaciones comerciales de sus 32 municipios, cuenta con un número considerable de empresas de productos y servicios, entidades del gobierno nacional y municipal, que por el carácter de sus operaciones, tienen la necesidad de contar con ambientes adecuados para reuniones de trabajo, capacitaciones, convenciones y hasta alojamiento y alimentación, para sus colaboradores.

2.1.2. Medios de publicidad

Son los medios a través de los cuales se envían los mensajes publicitarios al público, es decir, donde se publicitan los productos o servicios actuales de Hotel Ruinas Resort. A continuación se describe una lista de los medios o canales publicitarios que actualmente se utilizan para publicitar sus productos y servicios.

- Medios publicitarios tradicionales:
 - Televisión: el hotel cuenta con un *spot* o video televisivo en un canal de cable local, este tiene una duración de 10 segundos y se transmite 5 veces durante el noticiero del canal en sus tres emisiones diarias, es el medio más efectivo, pero a la vez el más costoso. En él se hace mención de los servicios de hotelería, el desayuno y almuerzo *buffet* de los domingos y el gimnasio, que también está al servicio del público en general.
 - Radio: le sigue en efectividad y costos a la televisión. Actualmente se cuenta con un *spot* publicitarios en 3 estaciones de radios locales, una con cobertura que incluye los estados de la parte sur de México y fronterizos con Guatemala, una con cobertura en todo el departamento de Huehuetenango y otro en la cabecera del departamento y municipios circundantes. En cada una de las estaciones se hacen 6 menciones diarias.
 - Internet: cuenta con su propia página web, www.hotelruinasresort.com.gt, en Facebook como "Hotel Ruinas Resort", donde se describen todos los servicios y productos disponibles al público, como también, la programación de actividades especiales.

- Teléfono: se le da seguimiento a clientes potenciales, personas particulares o empresas e instituciones, por medio de llamadas telefónicas para ofrecer los diferentes productos y servicios.
- Medios publicitarios alternativos
 - Campañas de degustación: este medio se utiliza regularmente en días de baja demanda de alimentos, de manera que se invita a clientes que en algún momento han hecho uso de alguno de los servicios o productos del hotel, esto con la intención de que interactúe el personal de restaurante y cocina con los clientes, para dar a conocer los platillos internacionales que aún no han degustado.
 - Campañas publicitarias externas: en actividades, eventos o en cualquier otro lugar a donde concurra público objetivo, y en donde se pueda difundir o dar a conocer los productos y servicios del hotel por medio de la unidad móvil del hotel, y la prestación de otra, que promociona a otras marcas en el casco urbano.
 - Actividades o eventos internos organizados por el mismo personal, por ejemplo: patrocinio por parte del hotel para certámenes de belleza, promociones y descuentos en bebidas y licores en el bar del hotel, uso de video publicitarios en los ambientes donde se cuenta con pantallas de televisión, colocación de publicidad en áreas disponibles dentro de las instalaciones, mención de los productos y servicios en las actividades de la discoteca móvil.
 - Publicidad impresa: en la actualidad se cuentan con tres vallas publicitarias en tres puntos estratégicos, una a la altura de San Francisco el Alto, Totonicapán, otra en el kilómetro 255 de la carretera interamericana y la tercera, en Chiantla Huehuetenango,

así como también, es constante la utilización de folletos, volantes y tarjetas de presentación.

2.1.3. Promoción

En la actualidad se maneja esta herramienta de comunicación comercial, para incentivar a corto plazo a los consumidores, estos incentivos consisten en:

- Promociones de dos por uno, en habitaciones, *buffet* dominical y gimnasio.
- Descuentos en bebidas.
- Postres adicionales gratis por consumo.
- Habitaciones para la noche de bodas gratis.
- Discoteca gratis en eventos, entre otros.

2.1.4. Ventas

Hotel Ruinas Resort cuenta con un número limitado de personal de ventas, sin embargo, no ha sido necesaria la contratación de personal adicional, ya que por el momento han sido pocas las quejas y deficiencias de esta área. Desde el inicio de operaciones se creó un Departamento de Eventos, el cual atiende y da seguimiento a las ventas, considerando lo siguiente:

- La preventa: es la etapa de programación del trabajo y las entrevistas. Comprende el conocimiento de los productos o servicios del hotel, de la competencia y tipos de clientes que visitan las instalaciones o a quienes se pretende visitar para ofrecerle algún producto o servicio.
- Esta etapa esta visiblemente respaldada por la publicidad en diferentes medios de comunicación, existe cierta deficiencia en la disponibilidad de

personal, ya que los colaboradores de esta área son multifuncionales, esto significa que cuando hay eventos, el personal los cubre y se descuida el área de ventas, por tal razón se espera que al tener la empresa, crecimiento, se puedan emplear a más personas para esa área, actualmente no es posible por cuestión de costos.

- La venta: los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista. En la actualidad se cierran en promedio el 60 % de las posibles ventas, el 40 % que no se concretan, se debe regularmente a la falta de disponibilidad de salones para eventos o al costo, aun cuando se le hace ver al cliente las ventajas que se tienen de la competencia.
- La posventa: este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. En la actualidad, esta etapa es deficiente, debido a que únicamente el 20 % de los clientes que han adquirido un producto o servicio, han sido contactados de nuevo para darle seguimiento después de la venta, inevitablemente esto debe corregirse en el futuro, ya que solucionar problemas y reclamos por parte del cliente es una fase importante de la posventa y sirve de retroalimentación para mejorar los productos y servicios de la empresa. Esto le ayudará a conseguir la confianza de sus clientes que son, en definitiva, su capital y la fuente de sus ingresos.

2.2. Calidad de atención

La atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de las necesidades y requerimientos del cliente, en Hotel Ruinas Resort, se ha dado especial importancia en este aspecto tan importante, en la relación con el cliente, la atención, la comunicación y el asesoramiento en cuanto a los servicios y producto que se les ofrecen. Constantemente se capacita y

retroalimenta a todo el personal para que el cliente pueda ver la diferencia, en la calidez y cortesía del personal de las distintas áreas del hotel. El personal comprende que no es cuestión de elección y que la imagen de la empresa depende de ello.

2.2.1. Calidad de mano de obra

El personal con que cuenta el hotel desempeña una labor satisfactoria para las necesidades presentes; de la diversificación y creación de nuevos productos y servicios, dependerán los cambios en el futuro de su estructura organizacional.

- Nivel gerencial: el personal de este nivel cuenta con las habilidades necesarias, actualmente para la funcionalidad y operaciones de la empresa, cuenta con experiencia y conocimientos para el desarrollo apropiado del hotel.
- Nivel administrativo: la buena administración ha llevado a situar al Hotel Ruinas Resort, como el único en su categoría en la región, el personal a cargo desempeña una labor importante, ya que su función principal es coordinar los recursos y aprovecharlos al máximo, debido al carácter del negocio, es esencial tener el control de todo lo que involucra disponibilidad, en cada una de las áreas de trabajo y hacerlas multifuncionales, esto significa, que algunas áreas puedan sustituir la funciones de otras.
- Nivel operacional: el personal de este nivel es el experto en todas las áreas de trabajo, hoy día, debido a la demanda de los productos y servicios del hotel, el personal operativo ha pasado a ser tan importante en la empresa, que se ha hecho necesario capacitar a más del 80 % del personal en funciones de otras áreas que son críticas. La capacitación es

orientada a atención y servicio al cliente, esto contribuye a mantener bajo control, costos y utilización de mano de obra y disminución de tiempos muertos de trabajo.

2.3. Análisis de la competencia

Corresponde en este punto describir a los competidores, quiénes son, dónde están, qué tamaño tienen, cuánto usan de este tamaño y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios.

La competencia es necesaria investigarla y analizarla, para ello se debe recabar información sobre una muestra representativa de ella, y de la competencia es necesario investigar y responder lo siguiente:

- Donde están ubicados
- Cuántos son
- Qué productos ofrecen
- Quiénes son sus clientes
- Por qué les compran
- Qué piensan sus clientes de sus productos
- Cuáles son sus tácticas y formas de publicidad
- Cuáles son sus formas de operación

2.3.1. Diagrama de posicionamiento de servicios y productos

El municipio de Huehuetenango ha tenido un crecimiento en el ramo hotelero desde hace diez años, el cien por ciento de los propietarios son originarios del departamento, sus hoteles los han administrados de forma

tradicional-familiar, dejando a un lado el aseguramiento de la calidad en sus productos y servicios.

En la tabla I se detallan los datos tabulados de dieciocho preguntas realizadas a diez personas que son conocedores y, que actualmente utilizan los servicios y productos de los principales hoteles de la cabecera municipal, estas preguntas se realizaron, fundamentalmente, para medir el conocimiento y posicionamiento en la mente de los clientes actuales, de lo que actualmente les ofrecen los principales hoteles del municipio.

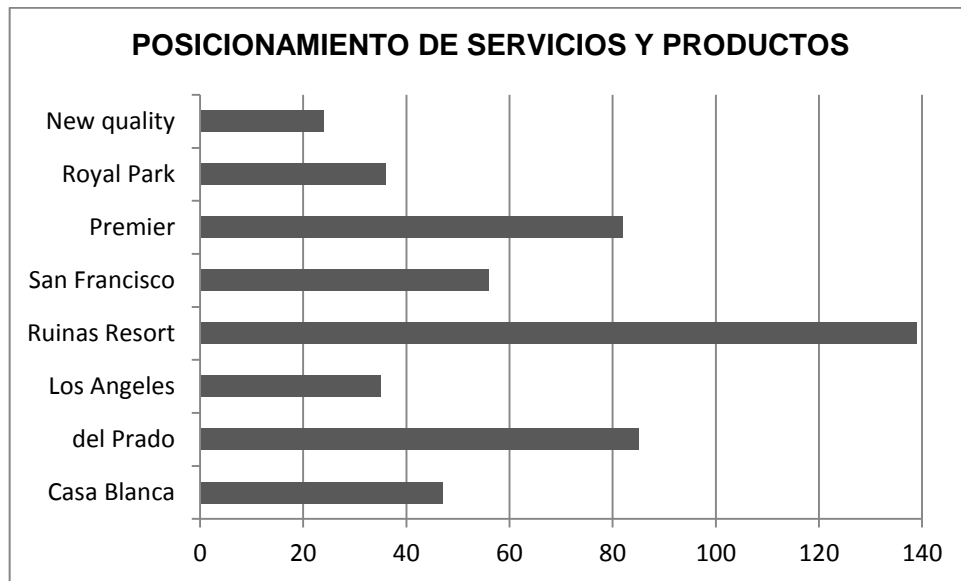
Ejemplo de pregunta: ¿Sabe usted si cualquiera de los siguientes hoteles cuentan con ascensor para uso de sus clientes? (los diez entrevistados afirmaron que Ruinas Resort sí cuenta con ascensor para sus clientes).

Tabla I. **Tabulación de datos de posicionamiento de hoteles**

	Casa Blanca	del Prado	Los Ángeles	Ruinas Resort	San Francisco	Premier	Royal Park	New Quality
ASCENSOR	0	0	0	10	0	0	0	0
BAR	5	6	0	9	4	6	0	0
CAFÉ BAR	2	4	0	6	0	0	0	0
DISCOTECA	0	0	0	7	0	10	0	0
GIMNASIO	0	0	0	8	0	0	0	0
HABITACIONES	7	6	7	10	4	8	6	8
INTERNET	7	8	6	8	4	6	3	4
JACUZZI	0	2	0	9	0	0	0	0
LAVANDERÍA	0	0	0	0	0	0	0	0
LOBBY	0	7	8	10	4	6	10	9
LOBBY CAR	0	9	4	8	0	0	0	0
PARQUEO TECHADO	0	0	0	9	0	7	7	3
PISCINA	0	7	0	7	2	0	0	0
RESTAURANTE	8	9	5	10	10	10	6	0
SALONES PARA EVENTOS	10	10	0	10	10	0	0	0
SAUNA	0	0	0	0	0	10	0	0
SEGURIDAD	0	8	0	8	8	9	0	0
SERVICIO EN HABITACIÓN	8	9	5	10	10	10	4	0
PUNTEO POR HOTEL	47	85	35	139	56	82	36	24

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. **Diagrama de posicionamiento de servicios y productos**



Fuente: elaboración propia.

La figura 2 muestra que Hotel Ruinas Resort cuenta con mejor posicionamiento en la mente del consumidor, sin embargo, esto no asegura que la competencia implemente o mejore cualquiera de los aspectos analizados.

2.3.2. Análisis Foda

El análisis Foda de Hotel Ruinas Resort dará como resultado estrategias que, ante el cliente serán innovaciones que la competencia no ofrece, considerando, la cultura, los recursos, el mercado y la administración.

Fortalezas:

- El personal constantemente capacitado, se ha logrado eliminar la rotación de personal y creado puestos claves con programas de premiación por desempeño.
- La diversificación de productos y servicios, tanto recreativos como elementales en el rubro de la hotelería, amplio parqueo, casino, internet sin costo, ascensores y alta cocina.
- La categoría tipo 5 estrellas, posiciona al hotel, no solo en aspectos de exclusividad por su lujosos ambientes, sino también por su ubicación y precios que, comparados con otros de su tipo, en otros departamentos del país, son atractivos.

Debilidades:

- Los costos de remuneraciones del personal pueden llegar a significar gastos fijos muy elevados, sobretodo en épocas en donde la estacionalidad influye de forma muy clara el volumen de facturación.
- Los costos fijos a nivel de estructura general del hotel son elevados, por consiguiente, el costo de tener una habitación sin ocupar es alto, se tiene que intentar el máximo de ocupación.
- Los niveles de inversión son elevados. La inversión inicial se concentró en gran parte, para la construcción del Hotel, contratación y formación del personal, luego a mediano y largo plazo en mantenimiento y en evitar la obsolescencia.

Oportunidades:

- El aprovechamiento de todas las oportunidades de negocios en el departamento de Huehuetenango, que atraen a empresas, organizaciones, instituciones y turismo, afianzaría el posicionamiento de Hotel Ruinas Resort y demás empresas de la corporación, mediante la creación de una gerencia de mercadeo.
- Utilizar los recursos de las empresas de la corporación, permitirá que las mismas se beneficien a través de conocer y transmitir información a sus clientes de los productos y servicios corporativos.
- Definir alianzas con los diferentes medios de comunicación y empresas de marcas reconocidas, como una oportunidad de crecimiento.

Amenazas:

- Crisis económica, debido a problemas en el gobierno, corrupción, falta de seguridad, paros y obstrucciones en carreteras, por parte de los trabajadores estatales, dificultando al visitante, llegar a su destino.
- Modernización e inyección de capital en el departamento de Huehuetenango en proyectos de hotelería.
- Mala administración de la competencia en relación a la determinación del precio justo por sus productos y servicios, comparado con sus costos de operación. Esto provoca consecuencias negativas para todo el gremio, fomentando competencia desleal.

Figura 3. **Matriz Foda**

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. El personal es alta y constantemente capacitado, se ha logrado casi eliminar la rotación de personal y se han creado puestos claves con programas de premiación por desempeño.</p> <p>F2. La diversificación de productos y servicios, tanto recreativos como elementales en el rubro de la hotelería, amplio parqueo, casino, internet sin costo, ascensores y alta cocina.</p> <p>F3. La categoría tipo 5 estrellas, posiciona al hotel, no solo en aspectos de exclusividad por su lujosos ambientes, sino también por su ubicación y precios que comparados con otros de su tipo, en otros departamentos del país, son atractivos.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Los costos de remuneraciones del personal pueden llegar a significar, gastos fijos muy elevados, sobretodo en épocas en donde la estacionalidad influye de forma muy clara, el volumen de facturación.</p> <p>D2. Los costos fijos a nivel de estructura general del hotel son elevados, por consiguiente, el costo de tener una habitación sin ocupar es alto, se tiene que intentar el máximo de ocupación.</p> <p>D3. Los niveles de inversión son elevados. La inversión inicial se concentró en gran parte, para la construcción del hotel, contratación y formación del personal, luego a mediano y largo plazo en mantenimiento y en evitar la obsolescencia.</p>
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. El aprovechamiento de todas las oportunidades de negocios en el departamento de Huehuetenango, que atraen a empresas, organizaciones, instituciones y turismo, afianzaría el posicionamiento de Hotel Ruinas Resort y demás empresas de la corporación, mediante la creación de una gerencia de mercadeo.</p> <p>O2. Utilizar los recursos de las empresas de la corporación, permitirá que las mismas se beneficien, a través de conocer y transmitir información a sus clientes de los productos y servicios corporativos.</p> <p>O3. Definir alianzas con los diferentes medios de comunicación y empresas de marcas reconocidas, como una oportunidad de crecimiento.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>FO1. Utilizar los espacios y personal de todas las empresas de la corporación, para promoción y desarrollo de incentivos o descuentos al consumir o utilizar los productos y servicios corporativos.</p> <p>FO2. Maximizar el plan de mercadeo del hotel, a través de acuerdos y alianzas para tener espacios a bajo costo con empresas de medios de comunicación, como empresas de cable, radio y medios escritos locales, a cambio de productos y servicios corporativos.</p> <p>FO3. La implementación de un Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, aumentaría las posibilidades de nuevos negocios, a través de este nuevo servicio, aprovechando el recurso humano existente.</p>

Continuación de la figura 3.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Crisis económica, debido a problemas en el gobierno, corrupción, falta de seguridad, paros y obstrucciones en carreteras, por parte de los trabajadores estatales, dificultando al visitante, llegar a su destino.</p> <p>A2. Modernización e inyección de capital en el departamento de Huehuetenango en proyectos de hotelería.</p> <p>A3. Mala administración de la competencia en relación a la determinación del precio justo por sus productos y servicios, comparado con sus costos de operación. Esto provoca consecuencias negativas para todo el gremio, fomentando competencia desleal.</p>	<p>FA1. Acelerar el crecimiento, utilizando, el personal, la infraestructura y medios corporativos, para informar y motivar al cliente a visitar y consumir los productos y servicios de las diferentes empresas de la corporación.</p> <p>FA2. Distinguir la categoría única de Hotel Ruinas Resort en la región, a través de la calidad del recurso humano, productos y servicios, mediante una constante capacitación y entrenamiento, bajo estándares internacionales, relacionados al rol del negocio.</p> <p>FA3. Atraer al mercado mediante innovación y publicidad en redes sociales y páginas web relacionadas al rubro sin costo que informe de la exclusividad del hotel y la diversidad de productos y servicios que las empresas similares no tienen.</p>	<p>DA1. Fomentar en el personal programas de reducción de desperdicios, uso eficiente de los recursos y reciclaje como parte de la cultura organizacional corporativa.</p> <p>DA2. Las alianzas con empresas ajenas a las de la corporación, disminuirá las intenciones de hoteles existentes o empresarios dispuestos a invertir en Huehuetenango.</p> <p>DA3. El aprovechamiento máximo del recurso humano, evitando tiempos muertos, permitirá reducir costos a la hora de implementar nuevos productos y servicios, ya que se puede intercambiar personal en áreas de trabajo dependiendo de la demanda.</p>

Fuente: elaboración propia.

Otras consideraciones internas

- Capacitar al personal de cada área e implementar procedimientos de control para maximizar los recursos e incrementar los procesos de abastecimientos de insumos, fabricación de alimentos y mercadeo.
- Crear sentido de responsabilidad para que cada colaborador use de forma eficiente y adecuada sus herramientas y cuide su área de trabajo.
- Utilizar los medios de mercadeo para informar que los precios de los productos y servicios de Hotel Ruinas Resort están al alcance de todos.
- Asegurar durante el proceso de reclutamiento de personal, una efectiva inducción para asegurar una cultura organizacional exitosa.

- Mejora continua en capacitación, productos y servicios.
- Rediseñar puestos y orientar recursos a investigación de mercados y toma de decisiones.
- Capacitar al personal administrativo involucrado en temas de mercadeo y tendencias globales que se relacionan al rol de negocios de la corporación.
- Implementar un plan de rotación de funciones en cada área de trabajo para que cada colaborador sea multifuncional, para luego medir capacidades y destrezas y aplicarlo para oportunidades de ascensos o cambios organizacionales.
- Facilitar los medios y actividades necesarias para crear un ambiente agradable de trabajo y mejorar la efectividad de solución de conflictos laborales.
- Crear un ambiente único corporativo en el cual, los administradores de cada empresa de la corporación, se interrelacionen y compartan conocimientos e información de sus productos y servicios.
- Compenetrar a los niveles de mando para disminuir la resistencia al cambio y definir quién o quiénes serán los responsables de establecer las directrices organizacionales y planes de acción.

Otras consideraciones externas

- Innovar y garantizar la calidad de los productos y servicios de Hotel Ruinas Resort, creará una barrera de protección, ante la amenaza de un competidor similar.
- La solidez de Hotel Ruinas Resort no es afectada actualmente, ya que en el departamento de Huehuetenango, existen todos los medios para operar en condiciones aceptables.

- Ampliar las opciones de proveedores, solucionará el problema de atrasos y gastos innecesarios y eliminará compras de carácter urgente que resultan más costosas, debido a la posición geográfica del departamento y los proveedores.
- Implementar programas de mejora continua, respaldará la preferencia de los clientes, esto permitirá ofrecer diversidad de productos y servicios a un mercado en crecimiento en Huehuetenango.
- La capacitación constante en temas como resolución de conflictos y resistencia al cambio, dirigido al personal de mandos altos y medios, ayudará a una buena compatibilidad cultural.
- Capacitar el personal en el uso de maquinaria, equipo y herramienta, asegurará la adecuada utilización y aprovechamiento de estos recursos.
- Mano de obra calificada en puestos claves, garantizará una buena dirección organizacional.

3. PROPUESTA DEL CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL

El Centro de Negocios y Asesoría Empresarial de Hotel Ruinas Resort será un conjunto de herramientas que centralizará, dentro y fuera de las instalaciones del Hotel, oportunidades para hacer crecer cada una las áreas de servicio, donde se ofrecen diversos productos, también permitirá el encadenamiento de las empresas y productos de todas las empresas de Corporación Cuchumatanes.

Este capítulo describe la importancia de innovar e ir un paso adelante con relación a la competencia, aunque por el momento Hotel Ruinas Resort, es único en su categoría en la región, no debe dejar de contemplar la posibilidad de nuevos complejos de esta industria en la ciudad de Huehuetenango.

3.1. Estrategias del Foda

Las estrategias derivadas del análisis realizado en el capítulo anterior, servirán como directrices iniciales para la puesta en marcha del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial de Hotel Ruinas Resort y se basarán en los siguientes criterios:

- Usar las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.
- Mejorar las debilidades internas, para tomar ventaja de las oportunidades externas.

- Utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas internas.
- Aplicar tácticas defensivas para reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno.

Estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades:

- FO1. Utilizar los espacios y personal de todas las empresas de la corporación, para promoción y desarrollo de incentivos o descuentos al consumir o utilizar los productos y servicios corporativos.
- FO2. Maximizar el plan de mercadeo del Hotel, a través de acuerdos y alianzas para tener espacios a bajo costo con empresas de medios de comunicación, como empresas de cable, radio y medios escritos locales, a cambio de productos y servicios corporativos.
- FO3. La implementación de un Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, aumentaría las posibilidades de nuevos negocios, a través de este nuevo servicio, aprovechando el recurso humano existente.

Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:

- FA1. Acelerar el crecimiento, utilizando, el personal, la infraestructura y medios corporativos, para informar y motivar al cliente a visitar y consumir los productos y servicios de las diferentes empresas de la corporación.
- FA2. Distinguir la categoría única de Hotel Ruinas Resort en la región, a través de la calidad del recurso humano, productos y servicios, mediante una constante capacitación y entrenamiento, bajo estándares internacionales, relacionados al rol del negocio.

- FA3. Atraer al mercado mediante innovación y publicidad en redes sociales y páginas web relacionadas al rubro sin costo que informe de la exclusividad del Hotel y la diversidad de productos y servicios que las empresas similares no tienen.

Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades:

- DO1. Establecimiento de promociones, ofertas y descuentos en estaciones bajas, para atraer a un segmento de mercado diferente al existente.
- DO2. Establecer alianzas con empresas que provean productos y servicios a la corporación y canjear estos como incentivos o premios a sus colaboradores.
- DO3. Reforzar a través de capacitaciones los conceptos de servicio al cliente y trabajo en equipo, como parte de la cultura organizacional corporativa.

Estrategias para minimizar las debilidades y minimizar las amenazas:

- DA1. Fomentar en el personal programas de reducción de desperdicios, uso eficiente de los recursos y reciclaje como parte de la cultura organizacional corporativa.
- DA2. Las alianzas con empresas ajenas a las de la corporación, disminuirá las intenciones de hoteles existentes o empresarios dispuestos a invertir en Huehuetenango.
- DA3. El aprovechamiento máximo del recurso humano, evitando tiempos muertos, permitirá reducir costos a la hora de implementar nuevos productos y servicios, ya que se puede intercambiar personal en áreas de trabajo dependiendo de la demanda.

3.1.1. Encuesta de percepción y perfil de huéspedes

Determinación del tamaño de la muestra

Desde un punto de vista estadístico, el número de visitantes que visitan la ciudad de Huehuetenango y que se hospedan en el Hotel Ruinas Resort, puede ser infinito; es por esto, que para poder determinar el tamaño de la muestra que se desea extraer de la población para cumplir con los objetivos de esta investigación se requirió la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

En donde:

n = tamaño necesario de la muestra

Z = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza (en este caso, para una confianza del 99 %, Z = 2,58)

p = proporción de la población que posee la característica de interés. Los valores de (p) y (1-p) se consideraron de 0,50 para ambos casos debido a que se desconoce la proporción real de la población total de individuos en el país que visitan la ciudad de Huehuetenango.

e = error, o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza que se ha señalado. Se consideró el 10 % como margen de error aceptable. Sustituyendo los valores de la fórmula:

$$n = \frac{2,58^2 (0,50) (1 - 0,50)}{(0,10)^2} = 166$$

Como resultado de esta fórmula se obtuvo un tamaño de muestra de 166 individuos, con el fin de prever la obtención de cuestionarios incompletos y cerrar el número de encuestas (ver anexo 3) aplicadas, se decidió aplicar 170 cuestionarios, de los cuales todos fueron utilizados para ser analizados estadísticamente.

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos de los análisis estadísticos que fueron efectuados con la información que se obtuvo por medio de encuestas aplicadas a la muestra poblacional. Se incluye la interpretación de los resultados a través de tablas y gráficas con un pequeño análisis de cada una con el fin de soportar de mejor manera los resultados de los objetivos planteados.

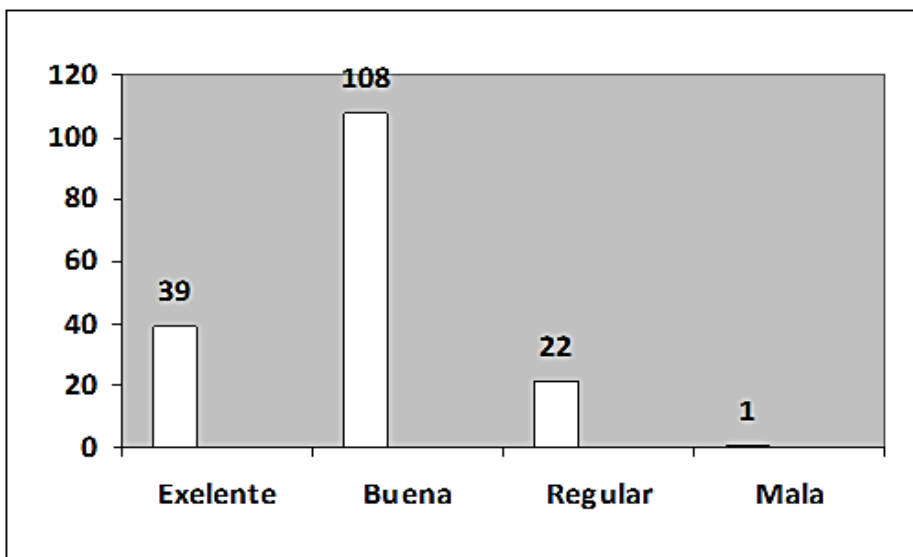
Las gráficas que a continuación se presentan son el resultado del análisis individual de las frecuencias de cada una de las variables de la encuesta. Estos resultados sirvieron como interpretación del cuestionario aplicado.

Percepción de los huéspedes

Se consideró como objetivo fundamental conocer la percepción general de un huésped al hospedarse en el Hotel Ruinas Resort, con el fin de poder tomar decisiones que pudieran mejorar la misma. Al inicio del cuestionario aplicado se realizaron 5 preguntas específicas acerca de cómo consideraban los huéspedes los siguientes aspectos del Hotel: ubicación, calidad en el servicio,

tarifa de habitaciones, precio de alimentos e instalaciones. A continuación se muestran, una por una, cada una de las gráficas obtenidas de cada pregunta.

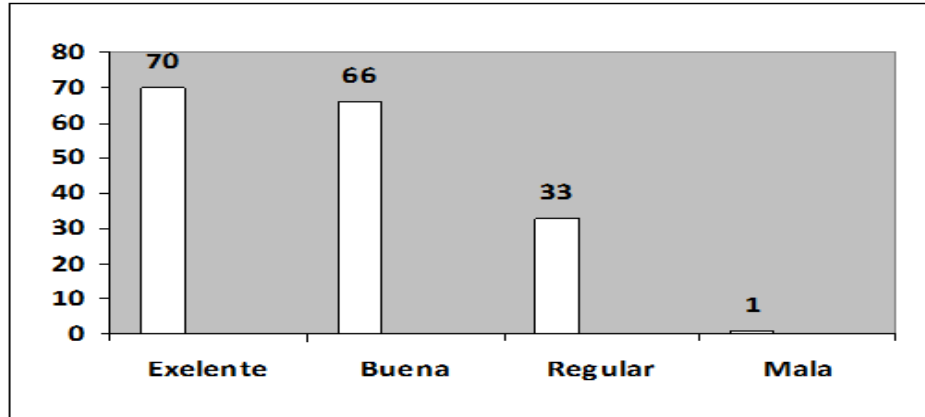
Figura 4. **Percepción de huéspedes de la ubicación**



Fuente: elaboración propia.

De las 170 personas encuestadas, 108 igual a 63,53 % les parece buena la ubicación, 39 igual a 22,94 % les parece excelente, 22 igual a 12,94 % les parece regular y a una sola persona le parece mala.

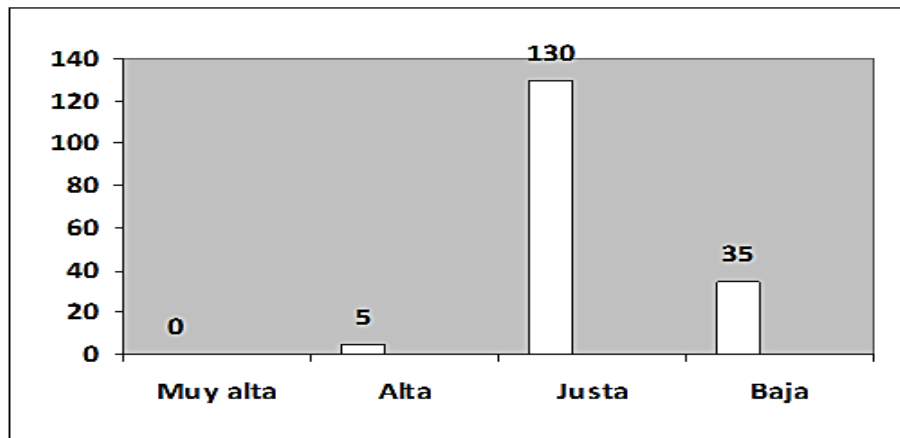
Figura 5. **Percepción de huéspedes de la calidad en el servicio**



Fuente: elaboración propia.

De las 170 personas encuestadas, 70 igual a 41,17 % les parece excelente la calidad en el servicio; 66 igual a 38,82 % les parece buena; 33 igual a 19,41 % les parece regular y a una sola persona le parece mala.

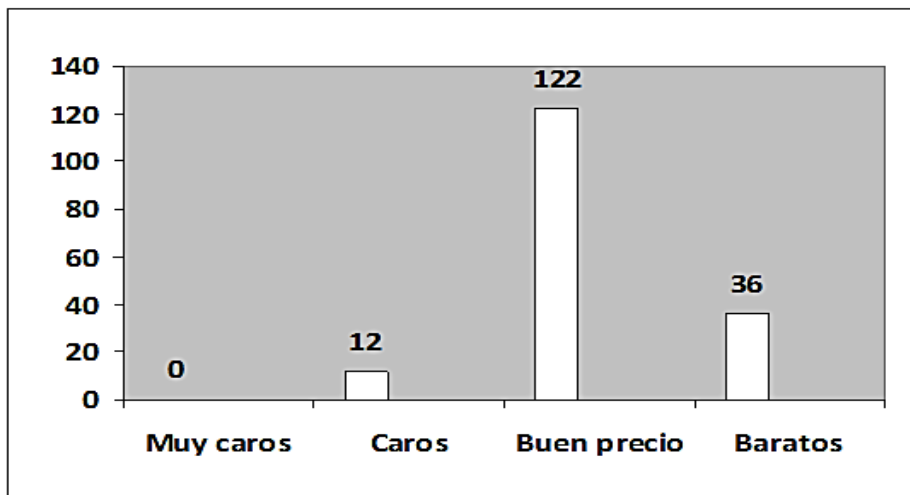
Figura 6. **Percepción de huéspedes de la tarifa de las habitaciones**



Fuente: elaboración propia.

De las 170 personas encuestadas, 130 igual a 76,47 % les parece justa la tarifa de las habitaciones; 35 igual a 20,59 % les parece baja; 5 igual a 2,94 % les parece alta.

Figura 7. **Percepción de huéspedes del precio de alimentos**



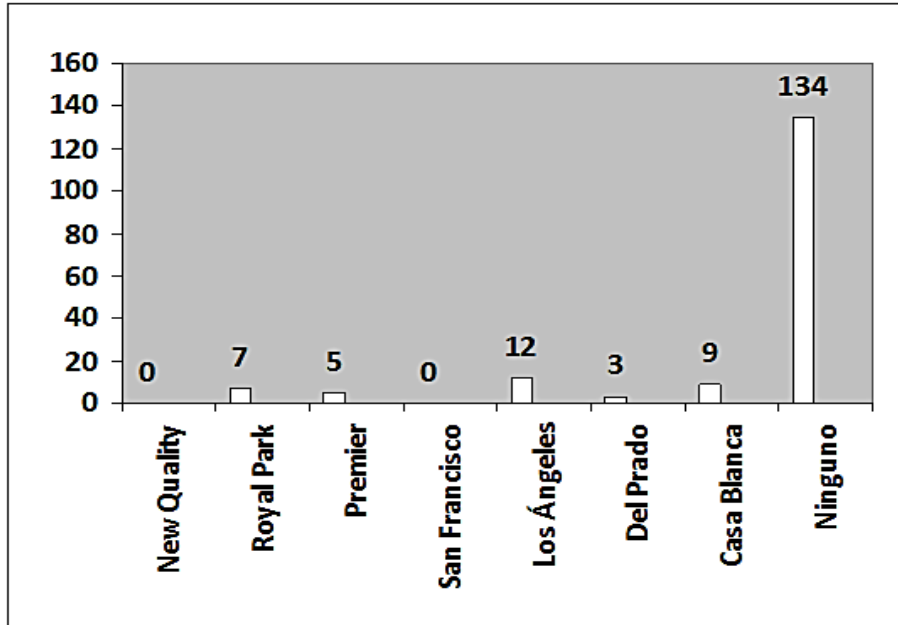
Fuente: elaboración propia.

De las 170 personas encuestadas, 122 igual a 71,76 % les parece bueno el precio de los alimentos; 36 igual a 21,17 % les parece baratos; 12 igual a 7,10 % les parece caro.

Identificación de gustos y preferencias

El siguiente aspecto a considerar en la encuesta, es el análisis de las preferencias en cuanto a servicios y ambientes para identificar el perfil del huésped.

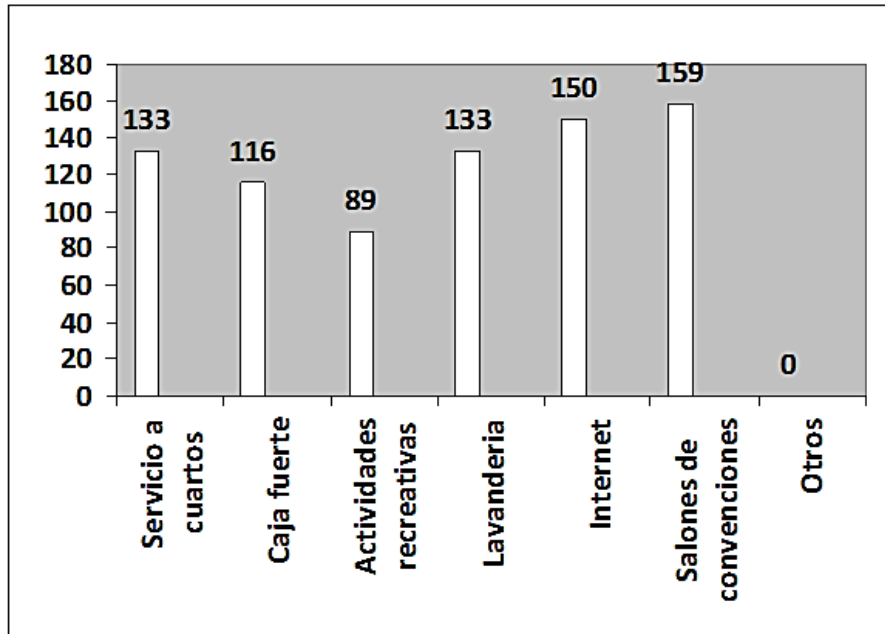
Figura 8. Otro hotel que el huésped elegiría en Huehuetenango



Fuente: elaboración propia.

De las 170 personas encuestadas, 134 igual a 78,82 % no estarían dispuestas a elegir otro hotel; 12 igual a 7,06 % elegirían Hotel Los Ángeles; 9 igual a 5,29 % elegirían Hotel Casa Blanca; 7 igual a 4,12 % elegirían Hotel Royal Park; 5 igual a 2,94 % elegirían Hotel Premier; 3 igual a 1,76 % elegirían Hotel del Prado.

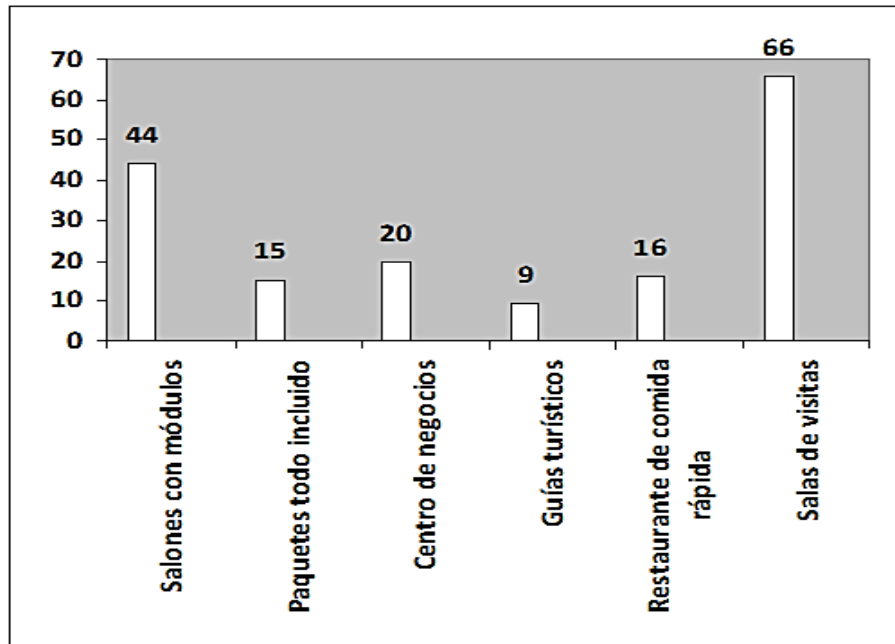
Figura 9. Complementos a considerar para hospedarse en un hotel



Fuente: elaboración propia.

En relación a servicios complementarios que consideran importantes los 170 encuestados, para hospedarse en un hotel, 159 igual al 93,53 % consideran los salones de convenciones, al resto no le interesa; 150 igual a 88,23 % el internet, al resto no le interesa; 133 igual a 78,23 % el servicio de lavandería, al resto no le interesa; 133 igual a 78,23 % considera el servicio a la habitación, al resto no le interesa; 116 igual a 68,23 % le interesa que haya caja fuerte, al resto no le interesa; y a 89 igual a 52,35 % consideran importantes las actividades recreativas.

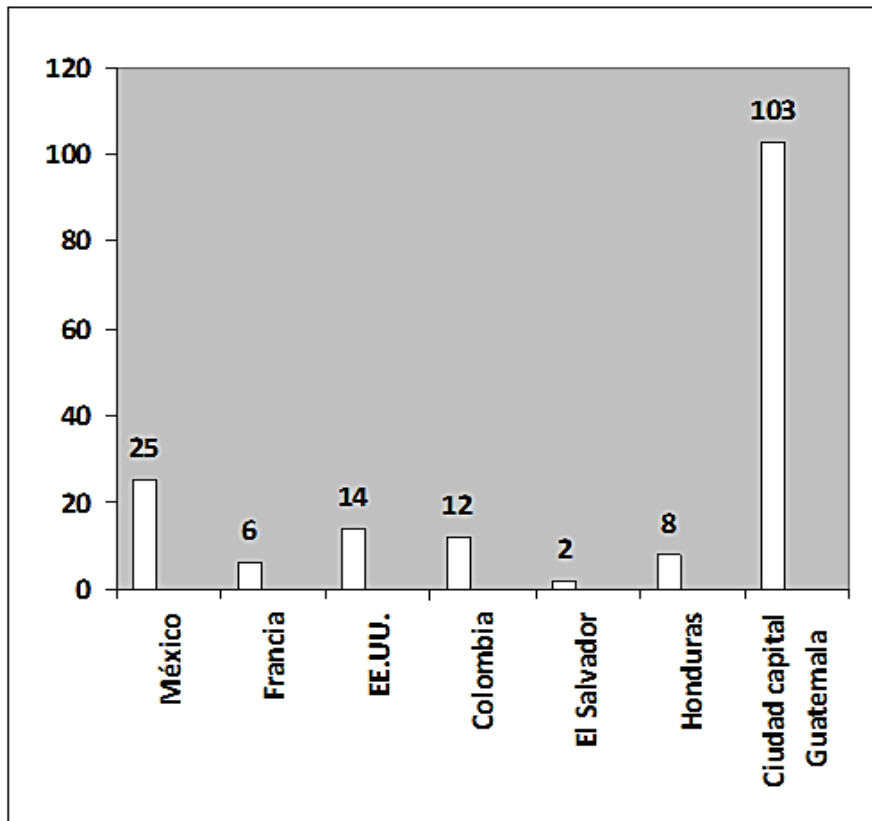
Figura 10. Otros servicios que le gustaría tener en Hotel Ruinas Resort



Fuente: elaboración propia.

De las 170 personas encuestadas, 66 igual a 38,82 % sugirieron salas para recibir visitas; 44 igual a 25,88 % los salones con módulos tipo oficina; 20 igual a 11,76 % un centro de negocios; 16 igual a 9,41 % un restaurante de comida rápida; 15 igual a 8,82 % sugirieron paquetes todo incluido; y 9 igual a 5,29 % las guías turísticas.

Figura 11. Lugar de origen del huésped



Fuente: elaboración propia.

De las 170 personas encuestadas, 103 igual a 60,59 % proviene de la ciudad capital de Guatemala; 25 igual a 14,71 % proviene de México; 14 igual a 8,23 % proviene de Estados Unidos; 12 igual a 7,06 % proviene de Colombia; 8 igual a 4,70 % proviene de Honduras; 6 igual a 3,53 % proviene de Francia; y 2 igual a 1,17 % proviene de El Salvador.

Según los datos derivados del análisis Foda y del respaldo estratégico, basado en la encuesta a 170 huéspedes de Hotel Ruinas Resort, la estrategia que debe predominar es la de diversificación, debido a que existen muchas

oportunidades como fortalezas, es así como se respalda la creación del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial de Hotel Ruinas Resort.

3.2. Descripción del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial

Como parte fundamental y necesaria de Corporación Cuchumatanes, esta oficina, tendrá la capacidad de crear nuevos negocios a través de la infraestructura, tecnología, recursos, mano de obra, con la que actualmente cuenta.

- Centro de Negocios

Es un servicio resultado de la combinación entre recursos materiales y humanos, con el fin de lograr el máximo desarrollo de la actividad empresarial de sus usuarios; dado que en el Centro de Negocios, los usuarios encontrarán herramientas que hagan más fácil y ágil el logro de los objetivos por los cuales visitan la región.

Se puede definir el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial de Hotel Ruinas Resort, como el complemento de una cadena de productos y servicios de la corporación.

Tomando en cuenta que, sin importar el motivo de la visita del cliente a la región o departamento de Huehuetenango, esta oficina tendrá la capacidad de tener información de casi cualquier producto que se comercialice, cultura de la gente propia del lugar, seguridad pública, servicios esenciales, estructura y servicios municipales, clima, festividades, religión, vías de comunicación, oportunidades de hacer negocios, entre otros.

- Infraestructura y personal

A continuación se describe la infraestructura y personal que será la encargada del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial.

- Un gerente de mercadeo
- Oficina con recursos de mobiliario y tecnología
- Sala de reuniones
- Sala de espera e información preliminar
- Personal para atención al cliente

- Asesoría Empresarial

Es el proceso de transferencia e intercambio de información, con el propósito de orientar al empresario, turista o representante de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, en la identificación de problemas o núcleos problemáticos de la gestión de su empresa, institución o motivo de viaje, el fin primordial de esta oficina será crear alternativas de solución a problemas específicos que faciliten la toma de decisiones del cliente con mayores niveles de eficiencia y obtención de resultados. En el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial se tendrán dos modalidades de asesoramiento según sea la necesidad del cliente, esto debido a situaciones técnicas o muy específicas donde será necesario personal experto en el tema.

- Asesoría personalizada: conjuga los conocimientos del cliente y del asesor para desarrollar la labor de autodiagnóstico, proyección de la empresa o negocio, y posibles soluciones y planes de acción del proyecto a tratar.

- Asesoría empresarial de grupo: conjuga conocimientos de un grupo de asesores y el cliente, la diferencia con relación a la asesoría personalizada, radica en la utilización de criterios y conocimiento de terceras personas, expertos en un tema específico a tratar y resolver, esto cuando, los conocimientos del gerente del Centro de Negocios se vean limitados para asesorar un problema muy particular.

3.2.1. Negocios

Debido a la diversidad de actividades por las cuales los clientes de Hotel Ruinas Resort visitan la región y el departamento de Huehuetenango, se considera que el radio de acción es muy amplio, esto se debe al respaldo económico de la corporación, los nexos comerciales con otros empresarios en la región y la gestión profesional del gerente de mercadeo.

Se han identificado, tres formas en que Corporación Cuchumatanes podrá entablar negocios:

- Consumidor final: esta forma se adoptará cuando el cliente y el asesor, consideren que pueden llegar a un trato de compra-venta de cualquier bien, producto o servicio que sea de beneficio para la corporación, tal es el caso de:
 - Bienes inmuebles
 - Terrenos
 - Negocios en funcionamiento
 - Apertura de nuevas empresas
 - Vehículos

- Productos y servicios, entre otros
- Intermediario: esta forma será adoptada cuando el asesor considere que puede haber una alta probabilidad de vender a una tercera persona, el bien, producto o servicio del que el cliente dispone, con el fin de adquirir una ganancia como intermediario.
- Socio: esta forma podrá adoptarse, según criterio del asesor y la aprobación de Gerencia General, debido a que actualmente la corporación no acepta alianzas con personas o empresas ajenas a la misma, siempre y cuando el negocio ofrecido por el cliente, demuestre que es o será rentable económicamente por encima de las expectativas de los incisos anteriormente descritos.

3.2.2. Asesoría

Es la columna vertebral del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, debido a que a través de ella se concretarán negocios que harán que Hotel Ruinas Resort se fije en la mente del consumidor, como una empresa única e innovadora.

Se ofrecerán a los clientes, servicios profesionales basados en la experiencia; se examinarán los retos y objetivos específicos de cada uno de ellos y se pondrán a su disposición las técnicas, conocimientos y medios necesarios para crear soluciones.

- Asesoría al empresario: información sobre temas específicos relacionados con la fusión, asociación, adquisición de negocios en marcha y creación de nuevas empresas, buscando siempre dar

respuestas al inversionista en relación a la viabilidad financiera de este tipo de operaciones. Se podrá asesorar en los siguientes temas:

- Evaluación y preparación de proyectos
 - Producción
 - Mercadotecnia
 - Finanzas
 - Recursos humanos, entre otros.
-
- Asesoría al turista: información sobre temas específicos y generales, relacionados con datos históricos, geografía, costumbres y tradiciones, economía, centros turísticos y arqueológicos. Paralelamente a la apertura del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, Hotel Ruinas Resort, lanzará al mercado paseos por los lugares turísticos y arqueológicos cercanos a la cabecera departamental, con guía y traductor para que los clientes de este segmento se sientan satisfechos de su visita a la región. Estos paseos tendrán tres opciones y cada una de ellas con la modalidad de contar con servicio de banquete en cada uno de los destinos y el tiempo de estadía. Los tres lugares serán los que a continuación se describen, dependerá de la distancia y demanda de los clientes.
 - Ruinas de Zaculeu: ubicado a 4 kilómetros de la ciudad se encuentra la antigua fortaleza de los indios mames, donde el rey Kaibil Balam, reconocido por su valentía, se atrincheró contra los españoles al mando del capitán Gonzalo de Alvarado, quien los forzó en 1526 a rendirse, más por hambre que por la fuerza de armas. Zaculeu fue declarado monumento nacional precolombino, por Acuerdo del Ministerio de Educación del 12 de junio de 1970.

El nombre de Zaculeu se deriva de las voces quiché y cakchiquel, *zac*, cuyo significado es blanco o blanca; y *uleu*, que significa, tierra.

- Mirador Juan Diéguez Olaverri: ubicado 12 kilómetros desde Chiantla, por la carretera 9N, paraje donde el poeta Juan Diéguez Olaverri se inspiraba. Sus versos están grabados en piedras del lugar. En un día claro y despejado se pueden ver las cumbres más lejanas de la cadena montañosa, así como los volcanes Tacaná, Tajumulco, Santa María, Atitlán y otros.
- Todos Santos Cuchumatán: comunidad de origen maya-mam, localizada en la cumbre de los Montes Cuchumatanes, a 50 kilómetros de la cabecera departamental. Sus pobladores todavía se rigen por el calendario maya de 260 días.

La fiesta de la localidad se celebra del 23 de octubre al 3 de noviembre, es de mucho colorido y da inicio con una ceremonia en el cementerio, en la cual los ancianos y cofrades conjuran a las almas de los difuntos.

El 31 de octubre dan serenata a sus seres queridos ya fallecidos y les ofrendan alimentos y flores. Esa misma noche los jinetes se preparan para el *skach koyl* o carrera salvaje de caballos, bailando y bebiendo aguardiente.

La competencia se realiza el 1 de noviembre, los jinetes se tambalean y algunos caen del caballo. La fiesta continúa con música y la danza de la Conquista.

Finalmente el 2 de noviembre, día de muertos dicen adiós a sus antepasados.

3.2.3. Capacitación

La capacitación en cada área de trabajo será fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto o servicio. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el impulso de progresar.

El Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, tendrá la modalidad de brindar asesoría en diversos temas en la industria, dentro los que se encuentran:

- La formación de facilitadores internos: ayuda a multiplicar la efectividad del aprendizaje y hacer de la organización una empresa en constante enseñanza, ya que enseñar a otros incrementa la productividad de la empresa.
- La gestión del proceso de cambio requiere el desarrollo de las competencias humanas que ante la presión del tiempo, las exigencias y los problemas cotidianos generen respuestas positivas, innovadoras y motivadoras para el trabajo en equipo y la mejora continua.

- Habilidades gerenciales: se dan a través de estos cinco aspectos o patrones mentales, que son críticos para el trabajo de los gerentes en la actualidad y que no son tradicionalmente atendidos:
 - Mentalidad reflexiva: es la capacidad de controlarse a uno mismo.
 - Mentalidad colaboradora: consiste en la habilidad para dirigir a la gente y manejar las relaciones interpersonales.
 - Mentalidad analítica: comprende la gestión de las organizaciones.
 - Mentalidad global o mundial: se trata de la capacidad para entender y actuar en la sociedad en la cual está inserta la empresa.
 - Patrón mental referido a la acción: es la habilidad para manejar el cambio.

Temas a desarrollar en talleres:

- Comunicación
 - Comunicación verbal y no verbal.
 - Comunicación eficaz.
 - Identificación de las barreras a la comunicación y cómo salvarlas.
 - Comunicaciones en la empresa: presentaciones, diagnósticos, discusiones y ventas.
 - Manejo de reuniones.

- Poder, motivación y *coaching*
 - Personalidad y motivación
 - El uso de la inteligencia emocional para motivar

- Negociación
 - La negociación y sus principios
 - Perfil del negociador
 - Proceso de negociación
 - El poder y la negociación

- Toma de decisiones:
 - Análisis de los problemas potenciales
 - Determinación del problema
 - Formulación de alternativas
 - Fijación de objetivos y prioridades
 - Responsabilidades y delegación: riesgos y consecuencias

- Equipos y liderazgo (facilitador/conductor de equipos de trabajo):
 - Liderazgo por objetivos
 - Instrumentos del liderazgo
 - Estilos de liderazgo
 - Algunas formas de fomentar el trabajo en equipo

- Actitudes frente al cambio
 - Actitudes personales ante el cambio
 - Proactividad y flexibilidad
 - La resistencia al aprendizaje

- Competencias laborales
 - Asertividad
 - Creatividad para no creativos
 - Inteligencia emocional
 - Liderazgo
 - Manejo de conflictos
 - Gestión efectiva de imagen personal
 - Gestión efectiva de liderazgo
 - Gestión efectiva de motivación
 - Gestión efectiva de proactividad
 - Gestión efectiva de tiempo
 - Taller gestión efectiva de relaciones

3.2.4. Lineamientos y consideraciones

Según sea el requerimiento de cualquier servicio demandado por un cliente, el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial de Hotel Ruinas Resort, podrá hacer uso o contratar los servicios de personal competente, ajeno a la empresa que preste servicios específicos, bajo la responsabilidad y ética de Corporación Cuchumatanes S. A.

Se establece que, para fines de negociaciones consideradas económicamente importantes, se contará con acreditamiento, que garantice la operación del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, ante las autoridades correspondientes, con el fin de crear confianza al cliente y contar con respaldo legal.

3.2.5. Responsabilidad de nivel gerencial

Se establecen responsabilidades propias y muy específicas del gerente general de Corporación Cuchumatanes S. A. que requieren una especial capacidad, las cuales deben constituir su prioridad y mayor interés en respaldo de garantizar las operaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial.

- Analizar el macro y microambientes e identificar oportunidades de negocios para que los accionistas o socios cumplan sus objetivos económicos y sociales.
- Definir el objetivo, las estrategias y las políticas del negocio que trascienden las áreas funcionales del mismo.
- Establecer la estructura y el clima organizacional apropiados y motivar y liderar la definición e implementación de las estrategias y políticas del área de mercadeo, producción/operaciones, financiación y apoyo administrativo, necesarias para lograr el objetivo del negocio.
- Resolver controversias entre áreas respecto a las estrategias y las políticas y su implementación.
- Motivar y liderar el establecimiento de un sistema de información externo sobre desarrollos del macro y microambiente y un sistema de información interno sobre la actuación de la empresa basado en índices objetivo de gestión.
- Realizar el control del desarrollo del macroambiente y de los resultados de la empresa en cuanto al cumplimiento de los índices de gestión, y tomar las decisiones finales para la reorientación de las estrategias y políticas cuando ello sea necesario.

3.3. Proyecciones de crecimiento

A continuación se desarrolla, mediante una serie de datos históricos, las ventas de los últimos 7 meses. Se determinará por medio del método de mínimos cuadrados las proyecciones de ventas futuras, medidas en miles de quetzales, considerando que los datos históricos utilizados para este pronóstico han sido modificados por motivos de confidencialidad de información de Hotel Ruinas Resort, tabla V y VI.

Tabla II. **Histórico de ventas**

MES	PERÍODO (mes)	VENTAS (en miles de quetzales)
ABRIL	1	74
MAYO	2	79
JUNIO	3	80
JULIO	4	90
AGOSTO	5	105
SEPTIEMBRE	6	142
OCTUBRE	7	122

Fuente: elaboración propia.

Aplicando la fórmula de mínimos cuadrados

$$y = a + bx$$

En donde:

y = valor calculado de la variable que debe predecirse (variable dependiente)

a = ordenada

b = pendiente de la recta de regresión (o la tasa de cambio en “y” para los cambios dados en X)

X = variable independiente (ej. períodos de tiempo)

Entonces:

$$b = \frac{\Sigma(x * y) - n * xmedia * ymedia}{\Sigma x^2 - n * xmedia^2}$$

Tabla III. **Cálculo estadístico para método de mínimos cuadrados**

	x	y		
MES	PERIODO (mes)	VENTAS (en miles de quetzales)	x ²	xy
Abril	1	74	1	74
Mayo	2	79	4	158
Junio	3	80	9	240
Julio	4	90	16	360
Agosto	5	105	25	525
Septiembre	6	142	36	852
Octubre	7	122	49	854
Σ=	28	692	140	3 063

Fuente: elaboración propia.

$$x \text{ media} = \frac{\sum x}{n} = \frac{28}{7} = 4$$

$$y \text{ media} = \frac{\sum y}{n} = \frac{692}{7} = 98,86$$

Entonces:

$$b = \frac{3\,063 - (7)(4)(98,86)}{140 - (7)(4^2)}$$

$$b = 10,54$$

$$a = y \text{ media} - b x \text{ media}$$

$$a = 98,86 - 10,54(4) = 56,7$$

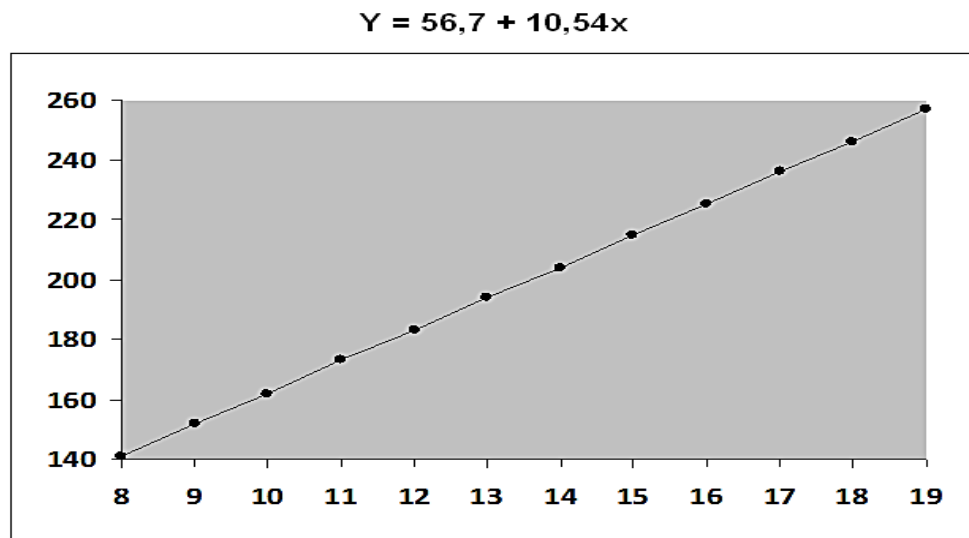
Aplicando mínimos cuadrados para 12 meses futuros, tabla IV y figura 3.

Tabla IV. Ventas proyectadas a 12 meses

MES	PERÍODO (x)	VENTAS PROYECTADAS (en miles de quetzales) $y = a + bx$
Noviembre	8	141
diciembre	9	152
Enero	10	162
Febrero	11	173
Marzo	12	183
Abril	13	194
Mayo	14	204
Junio	15	215
Julio	16	225
Agosto	17	236
Septiembre	18	246
Octubre	19	257

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Gráfica de ventas proyectadas (en miles de quetzales)



Fuente: elaboración propia.

3.3.1. Planes de acción

Los planes de acción están fundamentalmente asociados al objetivo del presente trabajo de graduación, que es incrementar de manera sistemática, el margen de contribución de los productos y servicios de cada una de las empresas de Corporación Cuchumatanes S. A., a través de un Centro de Negocios y Asesoría Empresarial que de soluciones a las necesidades de sus clientes.

- **Actividades**
 - Proceso de reclutamiento de personal para el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial: aquí se define la estructura del personal necesario para la eficiente respuesta a la demanda de los servicios y se inicia proceso de reclutamiento.
 - Lanzamiento de publicidad y mercadeo de los servicios del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial: esta actividad incluye la publicidad y mercadeo interno y externo, esto significa que venderá el proyecto a los colaboradores de la corporación y al público en general.
 - Informar y capacitar al personal a nivel corporativo: esta actividad permitirá que cada colaborador sea involucrado, mediante información y capacitación del nuevo servicio y así fusionar los esfuerzos para alcanzar mejores resultados.
 - Preparación de instalaciones y mobiliario: esta actividad garantiza que se tendrán instalaciones y mobiliario adecuado para atención al cliente y asegurar un buen y ágil servicio.
 - Inicio de operaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial: una vez iniciadas las operaciones, también se

evaluarán resultados a corto, mediano y largo plazo para poder retroalimentar y tomar decisiones a tiempo para mejorar cualquier deficiencia.

A continuación se describe cada una de las actividades y su duración, hasta la puesta en marcha del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, figura 13.

Figura 13. **Diagrama de actividades para puesta en marcha del Centro de Negocios**

SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ACTIVIDAD									
a	■	■							
b	■	■	■	■	■	■	■	■	■
c	■	■							
d						■	■	■	
e									■

Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Económico

El crecimiento económico ira de la mano al apoyo de inversión y logística de implementación y puesta en marcha del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, tomando en cuenta todos los costos y gastos que conlleva invertir en un proyecto nuevo, desde el punto de vista económico, se espera que el crecimiento económico sobrepase como mínimo el 1 % anual sobre el capital destinado para este nuevo servicio, y que cada uno de estos, del Hotel Ruinas

Resort esté por encima del 5 % del crecimiento anual actual del 10 %, esto significa que se espera un 15 % de crecimiento en utilidades anuales hasta llegar al máximo de utilización de las áreas de servicios que ofrece Hotel Ruinas Resort.

3.3.3. Utilización de servicios

Considerando que se busca que cada una de las áreas de servicio de Hotel Ruinas Resort, tales como: habitaciones, restaurante, salones de convenciones, gimnasio, bar de licores, entre otras, aumente en número de usuarios, asimismo, se contempla atraer internamente a clientes de esa área específica de servicio para que haga uso de otras.

3.4. Compenetración de servicios

Desde el punto de vista corporativo, también se espera que las demás empresas de Corporación Cuchumatanes S. A., tengan beneficios de preferencia en el mercado por el hecho de pertenecer a una de las organizaciones lucrativas más importantes del departamento de Huehuetenango, esto mediante la información que retroalimente al cliente a través de todos los medios con que cuenta esta Corporación y el desempeño del personal a cargo del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial.

4. IMPLANTACIÓN DEL CENTRO DE NEGOCIOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL

Las operaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial de Hotel Ruinas Resort, relaciona dos aspectos importantes: el equipo de trabajo que lo conformará y los recursos de infraestructura y económicos. El lanzamiento de este nuevo servicio y puesta en marcha, creará también, un motor de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios a nivel no solo interno de los servicios de Hotel Ruinas Resort, sino también, corporativos.

4.1. Gerencia

Es un cargo que ocupa el director de una empresa, la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

4.1.1. Atribuciones y responsabilidades

Estas son características propias e inherentes a la confiabilidad que una empresa deposite al encargado de marcar las directrices, por la que una organización deba orientarse para lograr sus objetivos, a continuación se describen las bases de hacer gerencia.

4.1.1.1. La gerencia por objetivos

Esta se define como el punto final o meta, hacia el cual la dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

4.1.1.2. La necesidad de la gerencia

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello es necesario la formulación de dos preguntas claves tales como: ¿Por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia, la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Esta afirmación dice porqué se necesita de una gerencia, pero no indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

4.1.1.3. Las funciones de la gerencia

La gerencia, como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando es vista así, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución.

Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente, discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

- **Planeamiento:** cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.

Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Estos se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces para completarse, así como también, son necesarios para proyectos a corto plazo.

Ejemplo de planes de largo alcance, se pueden encontrar en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de

producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la empresa.

- Organización: para llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados.

Los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyos objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

- Dirección: esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que esta logra cumplir sus propósitos, de ahí que, dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

- Control: es la última fase del proceso gerencial. Su propósito inmediato es medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

4.1.1.4. Objetivos de la gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia, se tienen los siguientes:

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
- Actuación y desarrollo gerencial
- Actuación y actitud del trabajador
- Responsabilidad social

4.1.1.5. La gerencia *versus* objetivos

La fijación de los objetivos, la utilización de estos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO).

La GPO implica además, que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

- Gerencia por objetivos: administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido, como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como el punto final o meta, hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La

función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

4.1.2. Gerente

Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. Se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, los objetivos y las personas que están bajo su mando.

4.1.2.1. Tipos de gerentes

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones.

Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de distintos rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también qué diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

4.1.2.1.1. Gerentes de primera línea

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.

Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de Producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un Departamento de Investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de supervisores. El director de una escuela, también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

4.1.2.1.2. Gerentes medios

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

4.1.2.1.3. La alta gerencia

Está compuesta por una cantidad de personas, comparativamente pequeña, y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son: director general ejecutivo, director y subdirector.

4.2. Perfil general de un gerente de Mercadeo

A continuación se describe de manera general, un perfil estándar para el cargo de gerente de Mercadeo del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial de Hotel Ruinas Resort.

Cargo: gerente de Mercadeo

Sexo: indistinto

Edad: 30 a 45 años de edad

Profesión: Licenciatura concluida en Mercadotecnia, Publicidad, Comunicación o afín.

- Objetivo del puesto: alcanzar los objetivos del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, en todas las áreas involucradas, desarrollando estrategias para lograr las metas de ventas, desarrollo de nuevos productos, posicionamiento de la marca y rentabilidad del negocio.

- Conocimientos del puesto:
 - Análisis e investigación de mercados
 - Administración y finanzas
 - Influencia en ventas (atracción y retención de clientes)
 - Comunicación y publicidad
 - Experiencia en redes sociales y web *Marketing*
 - Experiencias en técnicas de ventas
 - Capacidad creativa y de persuasión
 - Excelentes relaciones interpersonales

- Experiencia profesional: 2 años de experiencia demostrable en Mercadeo, en empresas de productos y servicios.
- Idioma: dominio de inglés, redacción y vocabulario.
- Conocimientos técnicos: amplios conocimientos en Mercadeo y Desarrollo de planes de ventas de productos y servicios.

4.2.1. Gerente de Mercadeo

Es el encargado de establecer las estrategias de mercadeo de la empresa, realizando las actividades de mercadeo y promoción, así como la gestión del personal. Los roles y responsabilidades de un gerente de Mercadeo varían según la industria, la empresa y el tamaño del departamento.

Los gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que se desea darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En este proceso se debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para la empresa, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de la oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Las decisiones que debe tomar un gerente de Mercadeo son complejas debido, por lo menos a cuatro razones:

- Hay elementos que influyen en el mercado: por ejemplo, cuando se está reposicionando o lanzando un producto o servicio, se van a encontrar con un gran número de factores que determinarán el éxito o el fracaso

del esfuerzo de mercadeo. Las ventas y su rentabilidad se podrán ver afectadas por las reacciones de la competencia, por los cambios en la situación económica nacional o internacional o en la percepción de los consumidores.

- Los planes pueden verse afectados seriamente por los cambios en las preferencias de los consumidores o por una mayor competencia. Los pronósticos de ventas y de utilidades pueden ser afectados por situaciones adversas de las economías del mundo, de la región o del país.
- Los planes de mercadeo son inestables debido a los factores que afectan el mercado: los que están fuera del control de una empresa, a veces cambian rápidamente. Los cambios tecnológicos son un ejemplo de ello y en la medida en que suceden pueden afectar seriamente ventas y utilidades.
- La asignación de recursos de mercadeo no es lineal: es muy frecuente ver cómo los resultados no corresponden a los recursos asignados. No es extraño que, por ejemplo, se duplique la inversión en publicidad y que el aumento en las ventas siga igual o con un leve crecimiento. Esto supone que, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero. Además, las decisiones de mercadeo tienen también un impacto en otras unidades de la empresa como producción, finanzas y recursos humanos.

4.3. Toma de decisiones

Para que un gerente de Mercadeo pueda acertar objetivamente debe respaldarse por conocimientos fundamentales los cuales se describen a continuación.

- Teoría de escenarios: análisis de características que determinan los escenarios, factores sociales, políticos, jurídicos y económicos que dinamizan los cambios, elementos que definen escenarios optimistas, pesimistas y más probables.
- Análisis de problemas potenciales: visualización en el tiempo y en el espacio, de problemas potenciales dentro del marco de un escenario definido.
- Identificación y solución de problemas potenciales previo a la toma de decisiones: previsión y prevención de problemas potenciales en el curso de la toma de decisión y con posterioridad a ella, cursos alterados, revisión y corrección sobre la ejecución de la decisión, ruta de la toma de decisión, identificación de los objetivos de decisión, objetivo básico y específico y objetos derivados o colaterales.
- Análisis de alternativas para la toma de decisiones: aplicación de la teoría de escenarios y problemas potenciales y evaluación de las alternativas.
- Selección de la alternativa más favorable: decisión con variedad de casos.
- Implementación y diseño de la ruta de la decisión: análisis de efecto y costos, control y seguimiento del efecto de la decisión, análisis de revisión de cursos de decisión y retroalimentación.

4.3.1. Modelo de racionalidad limitada

Este modelo se refiere, particularmente a la actitud de una persona con tendencias a seleccionar, no precisamente la mejor meta o solución alternativa, sino sencillamente la más satisfactoria; realizar una limitada búsqueda de soluciones alternativas y disponer de información y control inadecuados sobre las fuerzas del entorno externas e internas que influyen en los resultados de las decisiones.

La limitación hace de este, un modelo útil a causa de las limitaciones de la racionalidad, por lo tanto ofrece una descripción más exacta de los procesos cotidianos de toma de decisiones que sigue la mayoría de las personas. Este modelo explica parcialmente el motivo de que diferentes individuos tomen decisiones distintas cuando disponen exactamente de la misma información.

4.3.1.1. Satisfacción

La práctica de seleccionar una meta o solución alternativa aceptable se le conoce como satisfacción.

Una meta aceptable podría ser más fácil identificar y alcanzar, menos controvertida o más segura que la mejor meta disponible, pero es necesario aclarar que la satisfacción no necesariamente asegura que el gerente debe sentirse satisfecho con la primera alternativa que se le ocurre, el nivel de satisfacción puede elevarse mediante la determinación personal, el establecimiento de normas personales u organizacionales más altas y el uso de una creciente variedad de sofisticadas técnicas tanto de la ciencia administrativa, como de la toma de decisiones, conforme pasa el tiempo se obtiene más información sobre lo factible y lo que es posible proponerse.

4.3.1.2. Búsqueda limitada

La búsqueda limitada de las posibles metas o soluciones alternativas de un problema representan al final la mejor opción para la solución del mismo, ya que intentar elegir la solución óptima podría representar un riesgo que no tendría razón de ser si se escogiera una solución aceptable, esto basado en que al pasar mucho tiempo buscando, también involucra energía y dinero.

4.4. Beneficios de implementación

Coordinar las operaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial de Hotel Ruinas Resort, involucra una serie de situaciones en las que no siempre se pueden tomar decisiones repetidas. A continuación se describen algunos de los beneficios que serían resultado de buenas decisiones.

4.4.1. Servicios existentes

El beneficio de aumentar la demanda de los servicios existentes es el que más íntimamente está relacionado al objetivo del presente trabajo de graduación, esto a la vez creará, entre otros, los siguientes beneficios en:

- Habitaciones: aumento en el porcentaje de ocupación de estas.
- Restaurante: oportunidad de crear nuevos platos o especialidades y así tener un menú más diverso y llegar a establecer una mayor producción.
- Salones de convenciones: aunque el aumento en la utilización de estas áreas no traen beneficios a los mismos, sino aumenta la cantidad de costo por mantenimiento de estos, ya que por el consumo en alimentos, el uso de los salones no tiene costo para el cliente, pero sí aumenta los beneficios en la venta de alimentos y bebidas, por lo tanto, esto

provocará más utilización del área de cocina, bar de licores y cobro por utilización de la discoteca móvil.

- Gimnasio: esta área está íntimamente relacionada al uso del servicio de habitaciones, ya que el huésped puede hacer uso del gimnasio sin ningún costo. Sin dejar a un lado, la membresía que se cobra al público en general.
- Café bar: este es un espacio para muchas personas que visitan el hotel, prefieren, ya que es un ambiente al aire libre, ideal para reuniones o entrevistas de trabajo, en este se sirven únicamente alimentos livianos como comida rápida y un variedad de bebidas calientes y frías. Al aumentar la utilización en habitaciones también crece la utilización del café bar y esto provocará elevar la producción en bebidas y pastelería.
- Bar de licores: por estar abierto no solo a los usuarios del hotel, sino también al público en general, el aumento en la utilización de esta área no solo aumenta el crecimiento de venta de licores y bebidas preparadas, también da la posibilidad de contar con recursos para ofrecer promociones, premios y eventos masivos.
- Banquetes y disco móvil: aunque este servicio es fuera de las instalaciones del hotel, la utilización de las demás áreas, aumentará la posibilidad de invertir en mobiliario y todo lo necesario para llevar a cabo eventos masivos en el municipio de Huehuetenango y los municipios cercanos.

4.4.2. Personal

La demanda y mayor utilización de todas las áreas, permitirá establecer mejoras en la calidad del ambiente laboral, como:

- Crear más oportunidades de trabajo
- Tener un programa de ascensos
- Capacitar constantemente al personal
- Crear una asociación solidarista corporativa
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores

4.4.3. Crecimiento empresarial

Este aspecto está relacionado a la utilización, no solo de las áreas o servicios de Hotel Ruinas Resort, sino también de los servicios de las demás empresas que conforman la corporación:

- Gasolineras: aunque estas serán utilizadas para promocionar los servicios y productos de Hotel Ruinas Resort, el beneficio será en doble vía, ya que dentro de las operaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, también se podrá tener un plan de beneficios para los clientes, con cupones de descuentos o productos y servicios gratis.
- Bienes y raíces: uno de los beneficios que está implícito en la puesta en marcha del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, es la afluencia de personeros, ejecutivos o representantes de empresas u organizaciones importantes y esto puede crear oportunidades de renta de los inmuebles de la corporación para oficinas o sedes de cualquier tipo de empresas.

4.5. Recursos para la implantación

Los recursos para la implantación del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial son los siguientes:

- Área de recepción.
- Sala de espera.
- Personal (gerente de Mercadeo y asistente)
- Oficina amplia e iluminada.
- Sala de conferencias.
- Tecnología adecuada de transmisión de datos: computadoras, internet, servicio telefónico, fax entre otros.

Los recursos económicos no son representativos, ya que Hotel Ruinas Resort ya cuenta con la infraestructura necesaria.

Aunque no es fácil medir la cantidad de recursos que cada área necesitara para estar preparada para el crecimiento de la demanda de sus servicios y productos, se dará por establecido que cada área tendrá una persona responsable de sus operaciones, esta será quien mida, reporte y de seguimiento al cambio en el crecimiento de su área y, también será quien solicite los recursos, justificando la necesidad de los mismos.

4.5.1. Fases de implantación

Estas van desde el proceso de selección de personal, hasta el inicio de operaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, pasando por otras fases o actividades que pueden iniciarse paralelamente a otras actividades, tal como lo muestra la figura 11 del capítulo 3, la fase siguiente será la de retroalimentar y mejorar los procesos y logística de operación del nuevo servicio de gestión empresarial.

4.5.2. Espacios físicos y mobiliario

Debido a que Hotel Ruinas Resort ya cuenta con el espacio físico necesario para el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, solo será necesario, el mobiliario que se requerirá para ofrecer un buen servicio.

El mobiliario que necesiten las demás áreas o servicios, será determinante para poder satisfacer la demanda en el crecimiento que el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial genere, esta será responsabilidad directa de los mandos medios de toda la corporación, mediante la retroalimentación que hagan llegar al gerente de Mercadeo, para luego trasladarlo a la alta gerencia.

4.5.3. Mano de obra

Una de las cualidades en las operaciones de Corporación Cuchumatanes S. A. es el de utilización de mano de obra local, como parte de la responsabilidad social y el aprovechamiento del bajo costo que tiene el departamento de Huehuetenango, comparado a otros.

La contratación del gerente de Mercadeo a cargo del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, se llevará a cabo mediante la utilización de los servicios de reclutamiento de una empresa especializada en esta área, su asistente será reclutada a nivel local, debido a que su perfil no es tan especializado o se puede promover a algún colaborador que ya pertenezca a la corporación y que tenga amplio conocimiento de sus operaciones.

4.5.4. Costo

El costo de la implantación y puesta en marcha de las operaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, será proporcional a la cantidad de productos y servicios con que cuenta Corporación Cuchumatanes S. A., debe notarse que aunque será un servicio más de Hotel Ruinas Resort, sus operaciones beneficiarán a la corporación completa.

El costo de las instalaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial no es tan importante, como sí lo es la contratación del gerente de Mercadeo que generará un salario relativamente alto debido al perfil que se requiere, luego será considerable también, el costo de inversión en cada una de las demás áreas, desde la puesta en marcha de este nuevo servicio.

5. MEJORA CONTINUA Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Es una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta, en forma significativa. Una vez que la mejora continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio se les debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a poco las variables identificadas.

El aseguramiento de calidad por su parte, es un sistema y como tal, es un conjunto organizado de procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente, que requiere determinados recursos para funcionar. A continuación se profundiza en estos temas aplicables y fundamentales para asegurar el éxito de los objetivos del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial.

Establecer estos dos conceptos e identificar las variables críticas, acertarán en la prioridad con que se tomen las mismas y sean sujetas a cambios por parte del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, la cual deberá impulsar y apoyar el cambio en la cultura organizacional.

5.1. Sistema de aseguramiento de calidad

Fundamental para satisfacer al cliente, es el aseguramiento de calidad, no solo de los productos y servicios corporativos, sino de los procesos que los hacen tangibles. Este sistema es un conjunto de elementos que le permiten a la organización acceder a la posibilidad de implantar dentro de sus procesos,

actividades de mejora que eventualmente producirán una mejor calidad de sus productos y servicios.

5.2. Generalidades

Un sistema de calidad es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad. Debe ser tan amplio como sea necesario para alcanzar los objetivos de calidad y estar diseñado, principalmente, para satisfacer las necesidades de la administración interna de la empresa, es más amplio que los requisitos de un cliente, quien evalúa únicamente la parte del sistema que le concierne.

De lo anterior se deduce que la implantación de un sistema de calidad en el Hotel Ruinas Resort, implica un cambio total en la forma de hacer las cosas en la cultura de las empresas que conforman Corporación Cuchumatanes S. A. Requiere reorganizar las funciones, procesos, actividades en función del sistema de calidad; por lo mismo, se hace necesario canalizar recursos al sistema que le permitan alcanzar los objetivos básicos de calidad.

La dirección de la empresa, es en última instancia, la responsable del establecimiento de la política de calidad y las decisiones referentes al inicio, desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema de calidad. Conviene además, que las actividades que contribuyen a la calidad, ya sea directa o indirectamente, sean definidas y documentadas, tomando en cuenta responsabilidades generales y específicas, autoridad, coordinación y control.

5.3. Cultura organizacional

Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización. Se denomina cultura organizacional al modo de vida propio que cada empresa desarrolla en sus miembros.

La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas empresas logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad. Cambiar la estructura organizacional no es suficiente para transformar una organización. La única manera viable de hacerlo, es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan. Para que las empresas puedan sobrevivir y desarrollarse, y para que exista la renovación y la revitalización, debe cambiarse la cultura organizacional.

Además de la cultura organizacional, el clima organizacional constituye el medio interno de la empresa y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o perjudicial, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los colaboradores con respecto a la empresa. El clima está constituido por aquellas características que distinguen al Hotel Ruinas Resort de otros, e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

5.3.1. Política de calidad

Es definida como las directrices y objetivos generales de la empresa, concernientes a la calidad los cuales son formalmente expresados por la alta dirección. Es un elemento de la política general (corporativa) de la empresa y está autorizada por la alta gerencia.

Debe ser relevante para las metas del hotel y para las expectativas y necesidades de sus clientes. Se recomienda también, que la política de calidad sea fácil de entender, relevante para la empresa, ambiciosa, pero que pueda alcanzarse. Dado que el compromiso con la política de calidad comienza desde la cima de la organización y la gerencia debe demostrar dicho compromiso de manera visible, activa y continua. Además, la gerencia de la empresa debe definir y documentar su política de calidad. Esta debería ser congruente con otras políticas dentro de la corporación. Además, la gerencia debe tomar todas las medidas necesarias para asegurar que su política de calidad sea entendida, implantada y revisada en todos los niveles de la organización.

5.4. Modelo de Russe!

Este modelo define el plan maestro de calidad como: el sistema ejecutivo para integrar los principios y herramientas ejecutivas de la calidad en la organización. Del mismo modo que es preciso incluir la calidad en un bien o servicio, es necesario integrar el proceso de la calidad en la estructura ejecutiva y en las actividades cotidianas.

5.4.1. Plan maestro de calidad

Este define un objetivo de negocios y enumera metas para la organización. Las estrategias y pasos que apoyan las metas varían dependiendo del entorno y tipo de negocio de cada empresa.

5.4.1.1. Objetivo

Cambiar la cultura (actitud) de la empresa hacia una forma ejecutiva de calidad total para mejorar la competitividad (sobrevivencia) y prosperar.

5.4.1.2. Meta I: integrar y promover la administración de la calidad

- Estrategias
 - Comprometerse con una política de calidad.
 - Comercializar los conceptos de calidad total y desarrollo de equipos.
 - Demostrar el compromiso ejecutivo.
 - Involucrar a todos los niveles.

5.4.1.3. Meta II: desarrollar una organización que responda a las necesidades y deseos de los clientes

- Estrategias
 - Integrar la calidad en la organización de negocios.

- Educar a la empresa en los conceptos y métodos de la calidad.

5.4.1.4. Meta III: proporcionar valor al cliente de manera consistente

- Estrategias
 - Desarrollar una base para la mejora.
 - Aplicar las técnicas y herramientas de la calidad para la prevención.
 - Instrumentar métodos estadísticos para el control de la calidad.

5.4.1.5. Meta IV: alcanzar la mejora continua

- Estrategias
 - Establecer un sistema de educación en la calidad
 - Formar sistemas de auditoría
 - Integrar la prevención total
 - Integrar la administración de la calidad total

5.5. Mejora continua

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la empresa. Para ello se utiliza un ciclo, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Esta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente. "Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días".

5.5.1. Ciclo de mejora continua

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora. Este ciclo involucra planificar, hacer, comprobar y ajustar.

5.5.1.1. Planificar

Significa: organización lógica del trabajo

- Identificación del problema y planificación
- Observaciones y análisis
- Establecimiento de objetivos a alcanzar
- Establecimiento de indicadores de control

5.5.1.2. Hacer

Significa: correcta realización de las tareas planificadas

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto
- Aplicación controlada del plan
- Verificación de la aplicación

5.5.1.3. Comprobar

Significa: comprobación de los logros obtenidos

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas

- Comparación con los objetivos

5.5.1.4. Ajustar

Significa: posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias

- Analizar los datos obtenidos
- Proponer alternativa de mejora
- Estandarización y consolidación
- Preparación de la siguiente etapa del plan

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la empresa, con la sociedad y cuanto la empresa considere necesario que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que se prestan.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la empresa, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco cada día y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones no se pueden predecir los resultados de la empresa, porque los datos e información no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución ha de ser inmediata, esto no puede demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema, como el aprendizaje continuo de la empresa, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todos los colaboradores.

El Hotel Ruinas Resort debe utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todos sus colaboradores. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en la empresa todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la misma. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de esto.

5.6. Indicadores

Debe hacerse notar que, el recurso humano es el más importante para el Hotel Ruinas Resort y para el resto de las empresas de la Corporación Cuchumatanes S. A., por lo tanto, este recurso será quien al final sirva de termómetro para medir el ambiente adecuado, en el cual estará todo un proceso de cambio a nivel corporativo.

A continuación se describirán dos tipos de indicadores, uno relacionado al desarrollo de los colaboradores y el otro al desarrollo empresarial.

- **Desarrollo humano:** proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos.

El Centro de Negocios y Asesoría Empresarial deberá contemplar, dentro de su política de crecimiento, la creación de opciones que permitan a los colaboradores, el principio del Hotel Ruinas Resort y seguidamente de la corporación, un crecimiento integral como ser humano, considerando que a mayor cantidad de opciones mayor desarrollo humano. El desarrollo humano podría definirse también, como una forma de medir la calidad de vida del colaborador en el medio en que se desenvuelve, y una variable fundamental para la calificación de una empresa.

- Desarrollo empresarial: es un proceso por medio del cual la empresa y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, donde favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. Para una mejor finanza y recurso en la empresa.

El Centro de Negocios y Asesoría Empresarial del Hotel Ruinas Resort, desde sus inicios, deberá pasar por distintas etapas hasta alcanzar su madurez, estas son:

- Previsión y planeación
- Organización
- Dirección
- Integración de recursos humanos y no humanos
- Ejecución
- Evaluación

En conclusión, estos dos indicadores no pueden operar en direcciones opuestas, ni mucho menos uno sin el otro, lo ideal sería que sucedieran paralelamente.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MEDIO AMBIENTE

En la actualidad, las empresas deben tener dentro de su visión general, el conservar el entorno en que se desarrollan sus operaciones, característica que no debe ser excluida del Hotel Ruinas Resort y de las demás empresas de Corporación Cuchumatanes S. A. La certeza que toda empresa contribuye al cambio climático y al desarrollo social donde opera, hace tomar conciencia de tener también actividades que no sean nocivas para el medio ambiente, o por lo menos las contrarresten, así también contribuir al desarrollo del área de sus operaciones, creando bienestar a sus habitantes.

La responsabilidad social de la empresa será, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gerencia y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.

6.1. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE) se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva,

valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no debe confundirse con el de responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

6.1.1. Ambiente laboral corporativo

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador.

Un ambiente laboral inapropiado puede desde llevar a un empleado a suicidarse, a lo más común que es un bajo rendimiento en su trabajo, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa.

Las empresas descuidan el ambiente laboral, porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

Para que un trabajador rinda y para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Desafortunadamente, muchas empresas tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, necesidades que si no son satisfechas, no rendirán al 100 % como se espera, la empresa no debe procurar un ambiente laboral saludable por humanidad, debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles, esto es, a mayor cantidad de empleados eficientes, mayor éxito económico empresarial.

Considerando que el Hotel Ruinas Resort forma parte de un grupo de empresas que forman una de las corporaciones más importantes de Huehuetenango, su impacto será notable a nivel departamental o hasta nacional, si se considerara invertir en un ambiente laboral adecuado, ya que corporativamente, los resultados serían traducidos en un crecimiento acelerado, no solo en resultados económicos para la empresa, sino también para sumarse al desarrollo de la población y así tener participación importante en el aspecto social empresarial.

6.1.2. Capacitación multinivel

Los niveles gerenciales altos de la Corporación Cuchumatanes S. A. no deben quedar fuera del alcance del concepto de capacitación, uno de los factores importantes que darán como resultado que todos vayan en la misma

dirección, es que la alta gerencia se involucre en el proceso y progreso del cambio en los niveles medios y operativos.

El involucramiento a todo nivel será fundamental para tener un panorama claro de las necesidades iniciales en cada proceso de cambio, pero también en las que se vayan creando en el transcurso del mismo, en cada una de las empresas de la corporación. Aunque algunos de los más importantes temas en que se capacitan lo mandos medios y altos son la motivación, administración y liderazgo, también se hacen indispensables al área operativa.

6.1.2.1. Motivación

La intensidad de la motivación laboral depende de qué necesidades ya ha cubierto el colaborador, sean necesidades básicas, o de autorrealización.

Las personas que únicamente han podido cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad a lo largo de su vida laboral, es obvio que se motiven más fácil con dinero que una persona que ya haya satisfecho necesidades de estima y autorrealización; normalmente lo primero que interesa a las personas al ver las ofertas laborales es en primera instancia el salario, luego las funciones exactas a desempeñar, el lugar de trabajo, horarios, y por último, el buen nombre de la empresa, estatus, entre otras cosas.

En la economía del departamento de Huehuetenango, homogénea a la del país, es común ver a la mayoría de las personas trabajando únicamente por dinero, sobre todo en los estratos bajos, para pagar una renta, servicios públicos y una educación básica media vocacional a sus hijos, esto incide el nivel académico y de competencia en el área; significa que entre más educación formal posea un individuo más necesidad de satisfacer su

autorrealización, restando con esto su enfoque a realizar un trabajo solo por necesidad de dinero.

No se puede dejar de reconocer igualmente, que la motivación con dinero es la herramienta más fácil que tiene la empresa, es casi como comprar el rendimiento de sus empleados y si se analizara la motivación de los colaboradores, resultaría mucho más complejo, dependiendo de una buena gerencia es posible incentivar a los trabajadores de una manera menos costosa que el dinero y con grandes beneficios para toda la corporación, por ejemplo, considerar el aspecto de autorrealización, dotándoles de conocimientos teóricos y prácticos para poder optar a oportunidades de promoción dentro de la misma corporación y aun vaya más lejos, que se sientan orgullosos y hablen bien de la empresa, fuera de ella.

6.1.2.2. Administración

Es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de colaboradores dentro de la empresa. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto empresariales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de la empresa, lo que genera certidumbre en el accionar de los colaboradores y en la aplicación de los diferentes recursos.

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además, desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento busca, básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su

puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

El término gestión del talento significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o muy capaces, mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, es decir, se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.

El rendimiento actual del empleado ajustado a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento, también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
 - El desarrollo del liderazgo.
 - La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento.
 - El reclutamiento.

La gestión del talento se asocia, generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión

del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias, también incluían cualidades que raramente predicen el éxito, por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones.

6.1.2.3. Liderazgo

La competitividad del mercado en los últimos años ha obligado a las empresas a dedicar su atención al recurso humano, y especialmente a un mejor aprovechamiento de sus capacidades. Ya no es idóneo ser solo un especialista en técnicas o tener profundo conocimiento de ciertos procedimientos; además es esencial tener condiciones para transmitir y orientar esfuerzos y fundamentalmente, incentivar comportamientos que permitan alcanzar permanentemente mejores resultados.

Por eso no es suficiente que una persona sea designada para liderar un grupo, es necesario también, que ese grupo la reconozca como un integrante y líder a la vez.

La estructura empresarial de la Corporación Cuchumatanes S. A. involucra a una de sus empresas que es el Hotel Ruinas Resort, y esa a la vez, está compuesta de varios servicios que toman un carácter independiente, por el hecho de ser medidos sus resultados como una empresa más dentro del mismo hotel, pensar en un líder no se debe limitar al área gerencial, se debe fomentar la creación y formación de líderes a todo nivel, cuando se piensa en un líder, se entiende que debe ser alguien con condiciones de mando, que tenga carisma,

que sepa contestar interrogantes y, por supuesto, exitoso. Ante todas estas exigencias, se supone que muy pocas personas están en condiciones de cumplirlas.

En la empresa, el desarrollo del liderazgo es complejo porque el jefe no se inicia a través de sus condiciones de manejo de personal, sino que normalmente debe su éxito al efectivo manejo de ciertas técnicas. Aquellos que alcanzan trascendencia por sus conocimientos y actividad profesional son promocionados a puestos donde el manejo efectivo de personas y grupos es fundamental para alcanzar las metas establecidas.

La primera condición que debe tener un líder es saber iniciar y desarrollar excelentes relaciones humanas en el medio donde se desenvuelve; esta cualidad garantizará su capacidad para integrarse a equipos de trabajo.

El segundo requisito esencial que debe reunir es el de resolver problemas pensando más en las consecuencias mediatas que en las inmediatas. El manejo del tiempo en la resolución de los problemas es fundamental, y los principales errores que cometen aquellos que guían una actividad se basan en no tomarse el tiempo suficiente para percibir las causas y reales consecuencias de las dificultades en cuestión.

Manteniendo estas premisas, tarde o temprano, quienes lo acompañan le darán su colaboración incondicional, el principal objetivo de cualquier líder.

6.1.3. Talleres especializados

Dentro del programa de capacitación es importante tocar temas que no deben ser exclusivos de ciertos colaboradores, el capacitar a todo nivel, crea un

mejor sentido de los cambios que se proponen, estos temas deben desarrollarse en la modalidad de talleres prácticos, donde se puedan descubrir talentos y aptitudes de los colaboradores.

6.1.3.1. Ventas

Bajo la premisa de que ventas significan ganancias, se puede definir como, el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.

Capacitar a todo nivel, hará que se oriente al colaborador de cualquier área hacia las ventas, aunque el tema es muy extenso, lo ideal es que en principio se conozca casi a la perfección el producto o servicio a ofrecer, luego las diferentes estrategias de ventas, entre las que se encuentran las siguientes.

- Bajar los precios: esta es muy utilizada, muy útil, pero sin duda muy peligrosa, ya que si se bajan los precios, la competencia de igual forma lo puede hacer y simplemente se habrá logrado perder el margen de beneficios y seguir compitiendo con las mismas dificultades que antes ya se tenían, pero con menos margen.
- Complementar las ventas con premios o regalos: esta estrategia reduce el margen, sin embargo, puede ser un arma de doble filo, ya que si se abusa de esta, el producto puede quedar vinculado al regalo y posteriormente ser mucho más difícil de vender sin el regalo. Con esta estrategia se conseguirían ventas a corto plazo lo que significa un gran beneficio, pero probablemente se den problemas a medio plazo, lo que significaría una pérdida muy significativa.

- Sacar ofertas o promociones: esta estrategia no es lo mismo que bajar los precios ni dar regalos. Se refiere a crear paquetes de los productos o servicios que, combinados ofrezcan un valor añadido y con esto poder ofrecer un precio menor que al comprar cada producto individualmente. Con este método se reduce el margen, pero se aumenta el volumen de ventas. Lo significativo de este punto es poder incluir algún producto o servicio que no tenga la competencia, para que en ningún caso pueda ser igualado y sea totalmente único en el mercado. Además permite que en el futuro estos productos puedan ser vendidos nuevamente por separado.
- Trabajar con talleres prácticos: como clínicas de ventas y lograr con esto que los colaboradores se involucren en el tema, permitirá crear un ambiente de colaboración y superación, ya que habrán cada vez más colaboradores que tratarán de hacerse notar a través de sus destrezas y habilidades para vender, para promocionarse dentro de la empresa.
- Crear servicios que vinculen al cliente durante un periodo de tiempo: esta permite tener un remanente de ingresos asegurado durante un periodo de tiempo. Se trata de poder hacer una propuesta demasiado atractiva de corto plazo que invite al cliente a aprovechar la oportunidad, pero que dé los beneficios a lo largo del periodo de vida del servicio. Por ejemplo, que si se vende un servicio de suscripción, por 12 meses y regalarle los 2 primeros meses.
- No esperar a que el cliente busque, si no buscarlo: esta estrategia puede ser un tanto extraña, sin embargo, es muy sencilla. Consiste en crear diversas propuestas especiales para clientes adaptándolas al perfil de cada uno. Siempre hay varios tipos de perfiles entre los clientes, por lo

que hay que conocerlos bien para saber sus necesidades, y si no se conocen bien hay que invertir un poco de tiempo para hacerlo. Esto para luego hacer visitas programadas, llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos entre otros.

6.1.3.2. Mantenimiento

Capacitar al colaborador en mantenimiento va más allá de cuidar equipos y herramientas, la importancia radica en que todo colaborador debe tener plena conciencia que todo lo susceptible a dar mantenimiento, va en beneficio de satisfacer al cliente.

6.1.3.3. Servicio al cliente

Es la gestión que debe realizar cada colaborador de la empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas, que compete a toda la organización, en la forma de atender a los clientes que compran y permiten a la empresa ser viable.

6.1.4. Capacitación externa

La capacitación fuera del trabajo implica que la situación de aprendizaje tiene lugar en un ambiente distinto al de la empresa o área de trabajo, esto es, el trabajador es alejado de su puesto de trabajo mientras ocurre la capacitación. Esta situación es la más común y se presenta cuando:

- El aprendizaje apunta a aumentar los conocimientos tecnológicos o especializados de los colaboradores para una mayor comprensión de los

procesos de trabajo en la empresa. El objetivo de este aprendizaje es mejorar la gestión de rentabilidad o acompañar la introducción de innovaciones técnicas y de organización.

- El aprendizaje y acrecentamiento de habilidades requiere que los trabajadores practiquen con equipos diferentes, y con los que no cuenta la empresa.
- El aprendizaje propone modificar las actitudes individuales para potenciar el trabajo grupal o colectivo. Para ello es necesario colocar a los participantes en una situación convencional o diferente de aprendizaje.

6.2. Medio ambiente

En la actualidad, las empresas deben entender la relación entre las actividades productivas, las relaciones sociales y el carácter limitado y complejidad de la naturaleza, dentro del contexto de sostenibilidad y la actividad empresarial.

El cuidado del medio ambiente es responsabilidad de las actividades que realiza una empresa e involucra los siguientes factores externos:

- Ambiente físico: geografía física, geología, clima, contaminación.
- Ambiente biológico:
 - Población humana: demografía
 - Flora: fuente de alimentos o productores
 - Fauna: animales consumidores primarios, secundarios, etcétera

- Ambiente socioeconómico:
 - Ocupación laboral o trabajo: exposición a agentes químicos, físicos.
 - Urbanización o el desarrollo cultural de cada familia.
 - Desastres: guerras, inundaciones (precipitaciones).

Aunque el Hotel Ruinas Resort cuenta con estudio de impacto ambiental, aprobado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, debe mantener una postura responsable del entorno a sus actividades comerciales.

6.2.1. Uso racional de la energía

Consiste en el uso consciente para utilizar lo estrictamente necesario. Esto lleva a maximizar el aprovechamiento de los recursos naturales, que en la actualidad comienzan a escasear cada vez más.

Considerando que a medida que la población aumenta, el consumo de energía eléctrica crece, generando la saturación de las líneas de distribución y los riesgos de desabastecimiento eléctrico. El Hotel Ruinas Resort deberá educar a sus colaboradores en el buen aprovechamiento y uso racional de la energía eléctrica en sus instalaciones.

6.2.2. Utilización de desechos orgánicos

Entre los desechos orgánicos que produce el Hotel Ruinas Resort, están los de origen vegetal y animal, cada uno de estos son reutilizados para alimento de aves y cerdos, que son combinados con otros alimentos concentrados, para luego utilizar estos en la preparación de alimentos, así también para la

producción de abono orgánico, en la que la materia orgánica se descompone y esta contribuye en la producción de legumbres que son utilizados en la preparación de alimentos.

6.2.3. Alianza y patrocinio interinstitucional

La amplia relación que puede provocar las operaciones del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial del Hotel Ruinas Resort, con empresas, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, entre otras, puede aprovecharse para ampliar el radio de acción de ventas de productos y servicios a través de actividades conjuntas y patrocinios a cambio de espacios publicitarios, como utilización de unidades móviles y prestación del servicio de alimentación en eventos masivos. Entre los sectores de oportunidad están:

- Empresas privadas
- Instituciones del Estado
- Organizaciones no gubernamentales
- Radio y televisión
- Deportes
- Iglesias, entre otros

El beneficio de aprovechar estos recursos, permitirá afianzar la preferencia por los productos y servicios corporativos y que el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial impulsará para alcanzar sus objetivos.

CONCLUSIONES

1. Las deficiencias en términos económicos de una empresa que comercializa productos y servicios, se eliminan con una buena administración de los recursos asignados en cada una de sus áreas de trabajo.
2. La falta de crecimiento en relación al costo de operación del Hotel Ruinas Resort, muestra la necesidad de crear un servicio innovador que satisfaga las proyecciones de ventas deseadas.
3. El problema de crecimiento económico es ocasionado por la falta de implementación y aplicación de conceptos y modelos de ingeniería, que sumado al aprovechamiento de los recursos corporativos, harán que las gestiones y actividades de venta sean cada vez más eficientes.
4. Contar con el perfil adecuado para la gerencia de Mercadeo del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, asegura el éxito mediante la optimización de recursos y toma de decisiones.
5. La calidad de los productos y servicios constituye la plataforma para la mejora continua y satisfacción al cliente; considerando facilitar al recurso humano de las herramientas básicas e indispensables para desempeñar su actividades eficientemente.

6. La implementación de un programa de capacitación a todos los niveles de la estructura corporativa en temas relacionados al desempeño de sus atribuciones y responsabilidades, contribuye al crecimiento personal y ayuda al fomento de compromiso del colaborador hacia la empresa.

7. La responsabilidad en relación al medio ambiente, mediante la utilización racional de la energía, manejo de desechos orgánicos y participación social en temas y actividades relacionados, contribuye a divulgar la importancia de cuidar los recursos naturales.

RECOMENDACIONES

1. Una de las etapas más importantes del reclutamiento de personal, es la inducción, punto de partida para que el colaborador sea hábil y tome una actitud responsable, ante procesos claramente identificados y establecidos, para garantizar el mejoramiento de las operaciones y ventas de su área de trabajo.
2. El aprovechamiento de una oficina de servicios, el Centro de Negocios y Asesoría Empresarial, ayudará al alcance de metas y crecimiento, no solo del Hotel Ruinas Resort, sino del resto de empresas de la corporación, a través de la utilización de los recursos a nivel corporativo.
3. Cualquier plan de acción será efectivo si se mejoran los procedimientos y procesos actuales, esto reducirá la utilización innecesaria de recursos, gastos de operación y optimizará el tiempo de atención al cliente.
4. Innovar promociones y ofertas que atraigan la preferencia del consumidor, mediante planes de mercadeo, será fundamental para respaldar los esfuerzos de calidad de los productos y servicios.
5. El eficiente desempeño del Centro de Negocios y Asesoría Empresarial debe aprovecharse para la creación y diversificación de productos y servicios. El estudio de mercado continuamente, permitirá la identificación de necesidades del consumidor y permitirá incursionar en otros rubros económicos de la región.

6. El desarrollo de los colaboradores a través de un ambiente laboral adecuado, contribuye al crecimiento personal, los ayuda a identificarse con los objetivos de la empresa, esto provoca mayor eficiencia en la gestión de operaciones.

7. La contribución al cuidado del medio ambiente, mediante la divulgación de información interna y externa de temas relacionados, actividades, patrocinios y alianzas con instituciones que comparten esta responsabilidad, permite situarse como una empresa seria y comprometida al cuidado de los recursos naturales.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHAPMAN, Gary D., WHITE, Paul. *Chapter 9, Difference between Recognition and Appreciation. EN: The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People*. Northfield Publishing, 2011. 264 p.
2. HOTEL MARKETING STRATEGIES. *Blog sobre nueva tecnología en hotelería*. [en línea]. <www.hotelmarketingstrategies.com>. [Consulta: enero de 2013].
3. LEÓN SANTA-MARÍA, Sarita. *Matriz FODA: estrategias de servicio al cliente aplicadas a los servicios de hospedaje y alimentación que se prestan en Antigua Guatemala, en apoyo al Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT*. Trabajo de graduación de Lic. Admón. Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 2007. 129 p.
4. MARKETING STRATEGY. *Artículos de mercadotecnia*. [en línea]. <www.marketingstrategy.com>. [Consulta: enero de 2013].
5. MARKETING XXI. *Temas y foro especializado en mercadotecnia*. [en línea]. <www.marketing-xxi.com>. [Consulta: enero de 2013].

6. MICHELLI, Joseph. *Wow: the Ultimate Guest Experience. En: The New Gold Standard: 5 Leadership principles for creating a legendary customer experience courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company.* McGraw-Hill, 2008. 284 p.
7. SCRIBD. *Aseguramiento de calidad.* [en línea]. <<http://es.scribd.com/doc/70684110/Aseguramiento-de-La-Calidad>>. [Consulta: febrero de 2015].
8. WEISS, Alan. *How to Be an Authority and Expert. EN: The Consulting Bible, Everything You Need to Know to Create and Expand a Seven-Figure Consulting Practice.* Wiley, 2011. 274 p.

APÉNDICES

Apéndice A. Evaluación general de capacitación

• Encuesta para conocer la percepción de los diferentes servicios que Hotel Ruinas Resort ofrece a sus visitantes.

Solicitamos su amable colaboración para responder a las preguntas de este cuestionario.

Por favor marque con una "X" el espacio que corresponda a la opinión de la respuesta apropiada:

1.- ¿Conoce usted Hotel Ruinas Resort?

___ SI ___ NO

Si su respuesta fue "sí", por favor continúe respondiendo las siguientes preguntas. Si su respuesta fue "no", pase a la pregunta 7.

2.- ¿Cómo considera usted la ubicación de Hotel Ruinas Resort?

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala

3.- De manera general, ¿Cómo considera usted la calidad en el servicio de Hotel Ruinas Resort?

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala

4.- ¿Cómo considera usted la tarifa de las habitaciones en Hotel Ruinas Resort?

___ Muy alta ___ Alta ___ Justa ___ Baja

5.- ¿Cómo considera usted los precios de alimentos en Hotel Ruinas Resort?

___ Muy caros ___ Caros ___ Buen precio ___ Baratos

6.- De manera general ¿Cómo considera usted las instalaciones de Hotel Ruinas Resort?

___ Excelentes ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas

7.- Si hubiera otra opción para hospedarse, ¿que otro hotel elegiría en Huehuetenango?

_____ porque? _____

8.- Por favor marque con una "X" a continuación los servicios complementarios que usted toma en cuenta para hospedarse en un hotel.

___ Servicio a cuartos

___ Caja fuerte

___ Actividades Recreativas

___ Lavandería

___ Conexión a Internet

___ Salones de convenciones

___ Otro (especifique cual)

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. **Boletín de la ocupación hotelera y movimiento hotelero de turistas residentes y no residentes enero-diciembre 2012**

Resultados y variaciones del índice de los huéspedes atendidos por meses y por departamentos del país, generado por los turistas residentes y no residentes. Los resultados se comparan con el mismo período del año anterior, con el propósito de presentar las variaciones entre ambos períodos. Este boletín tiene como fuente de datos los reportes mensuales del sector hotelero que envían por medio del cuestionario hotelero OCUPATUR.

Resultados 2012: los datos son positivos, se alcanzó un incremento histórico, por primera vez se superó en promedio anual el 50 % de la capacidad instalada hotelera durante estos últimos 10 años, se llegó a un índice promedio anual de 52,20 %, el número de habitaciones ocupadas alcanzó la cifra de 3 491 726 que al compararlo con el mismo período anterior lo superó en 278 586, lo que significó un incremento de 3,88 % de ocupación. El récord lo tenía el 2008, pero el 2012 lo superó en 4,19 % que hace una diferencia de 115 150 habitaciones ocupadas.

Tabla a. **Movimiento hotelero de turistas residentes y no residentes**

MOVIMIENTO HOTELERO DE TURISTAS RESIDENTES Y NO RESIDENTES			
POR DEPARTAMENTOS DEL PAÍS, ACUMULADO DURANTE EL AÑO 2012			
	TURISTAS	TURISTAS	
	RESIDENTES	NO RESIDENTES	
	HUESPEDES ATENDIDOS	HUESPEDES ATENDIDOS	INDICE DE OCUPACION
CANTIDADES ACUMULADAS	3,748,015	1,148,275	52.20%
Alta Verapaz	89,940	27,960	41.01%
Baja Verapaz	15,320	4,697	20.31%
Chimaltenango	19,457	6,037	28.03%
Chiquimula, Esquipulas	69,856	21,430	14.76%
El Progreso	8,268	2,580	31.17%
Escuintla	93,081	28,465	23.92%
Guatemala, Ciudad	1,947,373	599,067	76.36%
Huehuetenango	58,297	17,905	25.49%
Izabal	148,411	45,246	31.27%
Jalapa	9,523	2,914	19.47%
Jutiapa	35,662	10,985	38.13%
Petén	145,950	44,367	33.64%
Quetzaltenango	148,346	45,433	25.96%
Quiché, Chichicastenango	43,919	13,424	24.54%
Retalhuleu	49,330	15,360	17.35%
Sacatepequez, Antigua	488,682	147,537	76.03%
San Marcos	42,413	12,950	22.10%
Santa Rosa	51,056	15,647	48.38%
Sololá, Panajachel	162,764	49,513	45.88%
Suchitepequez	40,681	12,334	20.21%
Totonicapán	7,243	2,196	35.98%
Zacapa	72,443	22,228	36.86%

Fuente: Departamento de Investigación y Análisis de Mercados Sección de Estadística, INGUAT.

Anexo 2. **Mercados emergentes y tendencia en el sector de turismo accesible**

Segmento de necesidades especiales y turismo accesible gana peso en la industria de viajes.

La generación de Baby Boomers (aquellos nacidos luego de la II Guerra Mundial) ha comenzado a escala masiva (y mantendrá en próximos años) un proceso de jubilaciones que se espera amplíe el volumen del segmento turístico con necesidades especiales, por lo que se vaticina un continuo crecimiento en el sector del turismo accesible.

Estudios de la industria muestran que este es hoy el segmento de más rápido crecimiento en el sector de viajes, y que ha pasado de ser considerado un nicho de mercado a un mercado de primer orden.

Según datos de Special Needs Group, una compañía con presencia en Estados Unidos y otra veintena de países, 63 millones de estadounidenses (20% de la población) tienen una discapacidad, y unos diez millones de 15 o más años usan algún tipo de ayuda para caminar, bastón o andador. En este grupo se puede incluir a personas con dificultades para andar pero que no se consideran a sí mismas discapacitadas, aunque podrían beneficiarse y consumir productos y servicios dirigidos al segmento de necesidades especiales.

Las investigaciones muestran que 24 millones de estadounidenses con discapacidad se decidirían a viajar o viajarían más si sus necesidades especiales fueran tomadas en cuenta en las diferentes etapas del viaje.

Los datos de Special Needs Group, indican que, a lo largo de los próximos 20 años y sólo en Estados Unidos, cuatro millones de Baby Boomers cumplirán 65 años. Además, entre 2006 y 2016, la población de más de 50 años registrará un crecimiento de 22 millones de personas adicionales, mientras que la de 18 a 49 años habrá crecido en un millón.

En cuanto a la capacidad de consumo, informes de 2009 indican que los hogares encabezados por adultos de 65 años o más tenían un nivel de riqueza 47 veces mayor que el del hogar promedio presidido por personas menores de 35 años. Hacia 2015, la generación de los Baby Boomers tendrá a su cargo el 60 % de la riqueza neta en Estados Unidos y el 40 % del gasto.

Nace en Riviera Maya una agencia de viajes dedicada a turistas con necesidades especiales.

Riviera Maya está avanzando para convertirse en un destino turístico accesible para todos. Varias iniciativas están promoviendo que este paraíso del Caribe sea visitable y disfrutable por todos:

- Personas de la tercera edad.
- Turistas que usan sillas de ruedas.
- Viajeros que caminan lento.
- Que padecen algún problema visual o auditivo.
- Vacacionistas que están en recuperación de algún accidente.

- En esta línea ha nacido la primera agencia de viajes especializada en proveer de servicios turísticos a esas personas con necesidades especiales, y a sus familiares y amigos.

Bajo el nombre “Cancún Accesible”, la compañía trabaja para acercar a estos públicos las bellezas naturales y culturales de la Riviera Maya, a través de una selección cuidada de servicios y rutas.

Fuente: Inteligencia de Mercados Turísticos. Departamento de Investigación y Análisis. INGUAT. Boletín junio de 2012.

