



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

**PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO, DIRIGIDO AL  
SECTOR RELIGIOSO DE GUATEMALA**

**Erick Arturo Mellado Cabrera**

Asesorado por la Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar

Guatemala, junio 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO, DIRIGIDO AL SECTOR  
RELIGIOSO DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**ERICK ARTURO MELLADO CABRERA**

ASESORADO POR LA INGA. NORA LEONOR ELIZABETH GARCÍA TOBAR

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Juan Carlos Godínez Orozco
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **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:

### **PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO, DIRIGIDO AL SECTOR RELIGIOSO DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 15 de octubre de 2019.

**Erick Arturo Mellado Cabrera**

Guatemala, 7 de noviembre de 2019.

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

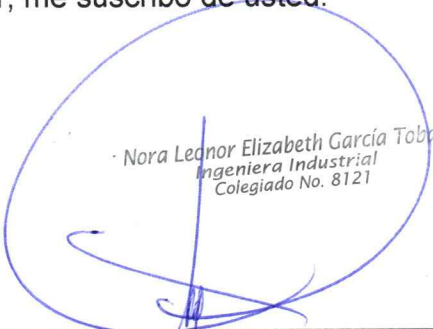
Estimado Señor Director:

Por medio de la presente informo a usted, que he asesorado y revisado el trabajo de tesis titulado "PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO, DIRIGIDO AL SECTOR RELIGIOSO DE GUATEMALA", elaborado por el estudiante Erick Arturo Mellado Cabrera, quien se identifica con registro académico 2011-13793, previo obtener el título de Ingeniero Industrial

Habiendo determinado que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la Facultad de Ingeniería, y reconociendo la importancia del tema. Por todo lo anterior tanto el autor como el asesor somos responsables del contenido y conclusiones del presente trabajo de tesis y, en consecuencia, por medio de la presente me permito APROBARLO, agregando que lo encuentro completamente satisfactorio.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

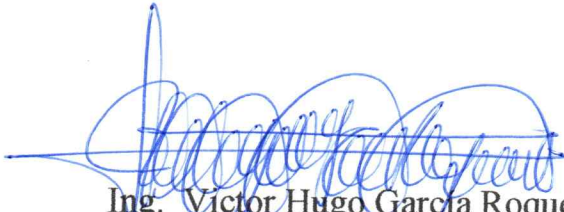
  
f. \_\_\_\_\_  
Inga. Nora Leonor Elizabeth Garcia Tobar  
Colegiado No. 8121  
ASESOR



REF.REV.EMI.003.020

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO, DIRIGIDO AL SECTOR RELIGIOSO DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Erick Arturo Mellado Cabrera**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Victor Hugo Garcia Roque  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2020.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.029.020

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 titulado **PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO, DIRIGIDO AL SECTOR RELIGIOSO DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Erick Arturo Mellado Cabrera**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas  
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2020.

/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala


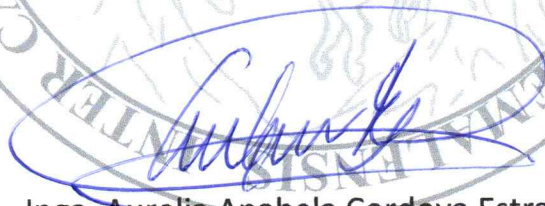


Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.096.2020

La Decana 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: **PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO, DIRIGIDO AL SECTOR RELIGIOSO DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Erick Arturo Mellado Cabrera**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada  
Decana

Guatemala, marzo de 2020

AACE/asga



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por brindarme esta oportunidad y ser mi luz, guía y fortaleza en los momentos más difíciles.
<b>Mis padres</b>	Dilia Eidalay Cabrera Galindo y Alfonso Mellado Sandoval, por su paciencia, amor incondicional y por ser un ejemplo a seguir.
<b>Mis hermanas</b>	Erika y Karin Mellado, por ser mi apoyo incondicional en todo momento.
<b>Mis amigos</b>	Luis López, Gabriela Micheo, Allan Izas y David Durán, por acompañarme a lo largo de nuestra formación académica.
<b>Mis catedráticos</b>	Por los conocimientos brindados y ser una importante influencia en mi carrera.
<b>Mi novia</b>	Ana Delgado, por su amor y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San Carlos de Guatemala** Por ser más que mi casa de estudios, mi segundo hogar.

**Facultad de Ingeniería** Por brindarme las herramientas que me permitirán desarrollarme en el ámbito profesional.

**Mis compañeros de estudios** Que me acompañaron a lo largo de mi carrera.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	XXI
1.    CAPÍTULO UNO. IDEA .....	1
1.1.    Evaluación inicial de la idea.....	1
1.1.1.    Fuentes externas .....	1
1.1.2.    Fuentes internas .....	4
1.1.3.    El <i>test</i> de la idea .....	5
1.2.    Evaluación del perfil del emprendedor.....	8
1.2.1.    Características personales .....	8
1.2.2.    Experiencia del emprendedor .....	10
1.3.    Herramientas del emprendimiento.....	10
1.3.1. <i>Test</i> de pensamiento emprendedor .....	10
1.3.2.    Información general sobre el emprendimiento.....	13
1.3.3.    Formato de empatía del cliente .....	14
1.4.    Antecedentes generales del turismo en Guatemala .....	17
1.4.1.    Historia del turismo en Guatemala.....	17
1.4.2.    Geografía del turismo en Guatemala.....	22
1.4.3.    Impacto económico del turismo en Guatemala.....	26
1.5.    Antecedentes generales del mercado objetivo .....	30
1.5.1.    Antecedentes históricos.....	30
1.5.2.    Evolución de la religión en Guatemala .....	35

1.6.	Justificación.....	37
2.	CAPÍTULO DOS. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO .....	39
2.1.	Identificación del emprendimiento.....	39
2.1.1.	Breve descripción.....	39
2.1.1.1.	Evolución.....	40
2.1.1.2.	Valoración global.....	41
2.1.2.	La idea.....	41
2.1.2.1.	Cómo surgió la idea .....	41
2.1.2.2.	Qué necesidad se detectó.....	41
2.1.3.	El equipo consultor.....	42
2.2.	El entorno (análisis PESTEL).....	43
2.2.1.	Político.....	44
2.2.2.	Económico.....	44
2.2.3.	Social.....	45
2.2.4.	Tecnológico .....	46
2.2.5.	Ecológico.....	47
2.2.6.	Legal .....	47
2.3.	Estudio de <i>marketing</i> .....	48
2.3.1.	Análisis de demanda de mercado .....	48
2.3.2.	Delimitación previa del negocio.....	51
2.3.2.1.	Descripción del servicio.....	51
2.3.2.2.	Análisis FODA.....	53
2.3.3.	Mapa de experiencias del cliente .....	57
2.3.4.	Métricas.....	58
2.3.5.	Estrategias de <i>marketing</i> .....	58
2.3.5.1.	Mapa de empatía .....	59
2.3.5.2.	Método SCAMPER.....	60
2.3.5.3.	Método PORTER .....	67

	2.3.5.4.	Estrategia corporativa o global .....	74
	2.3.5.5.	Mix de <i>marketing</i> .....	77
	2.3.6.	Plan de acción .....	85
	2.3.6.1.	Cuadro del plan de acción .....	85
	2.3.7.	Presupuesto del plan de <i>Marketing</i> .....	87
3.		CAPÍTULO TRES. EL MODELO DE NEGOCIO .....	89
3.1.		Lienzo de modelo CANVAS.....	89
	3.1.1.	Segmentos de clientes .....	90
	3.1.2.	Alianzas .....	90
	3.1.3.	Proposición única de valor.....	91
	3.1.4.	Actividades clave .....	91
	3.1.5.	Canales .....	91
	3.1.6.	Flujos de ingreso .....	92
	3.1.7.	Estructura de costes.....	92
	3.1.8.	Recursos clave .....	92
	3.1.9.	Relaciones.....	93
3.2.		Propuesta de valor .....	93
	3.2.1.	Necesidades reales del cliente .....	93
		3.2.1.1. Problemas del cliente .....	94
		3.2.1.2. Frustraciones y alegrías del cliente .....	95
	3.2.2.	Diseñar soluciones .....	96
		3.2.2.1. Servicio para resolver los problemas del cliente.....	98
		3.2.2.2. Cómo el servicio ayuda al cliente .....	99
	3.2.3.	Descripción de la propuesta de valor.....	99
3.3.		La empresa.....	100
	3.3.1.	Datos generales.....	101
	3.3.2.	Misión .....	101

3.3.3.	Visión.....	101
3.3.4.	Objetivos .....	102
3.4.	Recursos humanos .....	102
3.4.1.	Organización funcional.....	103
3.4.2.	Estructura organizacional .....	105
3.4.3.	Competencias laborales.....	106
3.4.4.	Plan de contratación.....	109
3.4.5.	Política salarial .....	110
3.4.6.	Plan de externalización de funciones .....	112
3.5.	Consideraciones legales .....	113
3.5.1.	Código de Trabajo.....	114
3.5.2.	Código de Comercio.....	115
3.5.3.	Código Civil .....	116
3.5.4.	Código Tributario.....	119
3.5.5.	Ley de fortalecimiento al emprendimiento .....	120
3.5.5.1.	Sociedad de emprendimiento.....	120
3.5.6.	Ley de fortalecimiento al turismo interno.....	121
3.5.7.	Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo .....	121
3.6.	Legalización de la empresa.....	122
3.6.1.	Certificado de uso de la denominación de la sociedad de emprendimiento .....	122
3.6.2.	Creación de cuenta en plataforma de e-servicios .	123
3.6.3.	Solicitud de inscripción de Sociedades de Emprendimiento .....	124
3.6.4.	Firma electrónica avanzada del o los socios .....	125
3.6.5.	Contrato social .....	125
3.6.6.	Documentos electrónicos .....	131
3.6.7.	Aranceles del Registro Mercantil.....	132

	3.6.7.1.	Elaboración de edicto .....	133
	3.6.7.2.	Publicación de edicto .....	134
	3.6.7.3.	Autorización de libros .....	134
	3.6.7.4.	Inscripción de representante legal .....	136
	3.6.7.5.	Inscripción de empresa mercantil .....	137
3.7.		Propiedad intelectual .....	137
4.		CAPÍTULO CUATRO. DISEÑO DEL SERVICIO.....	139
4.1.		Operaciones .....	139
	4.1.1.	Servicios .....	139
		4.1.1.1. Características técnicas.....	140
		4.1.1.2. Comparación con servicios competitivos.....	146
		4.1.1.3. Organización y gestión de los servicios.....	147
		4.1.1.4. Elementos que incorpora el servicio..	148
	4.1.2.	Aprovisionamiento y gestión de productos complementarios .....	149
		4.1.2.1. Productos utilizados.....	149
		4.1.2.2. Posibles fuentes de abastecimiento ..	150
		4.1.2.3. Proveedores .....	150
		4.1.2.4. Ciclo de aprovisionamiento.....	152
		4.1.2.5. Almacenamiento .....	152
	4.1.3.	Proceso del Servicio .....	154
		4.1.3.1. Plan de atención .....	154
		4.1.3.2. Organización de actividades.....	154
		4.1.3.3. Diagramas de actividades.....	156
		4.1.3.4. Tecnologías aplicadas .....	157
	4.1.4.	Programa de ejecución .....	157

4.1.4.1.	La capacidad de cobertura .....	157
4.1.4.2.	Control de ejecución.....	158
4.1.4.3.	Ciclo de ventas.....	159
4.1.4.4.	Programación de servicios anuales....	159
4.1.5.	Flota vehicular .....	160
4.1.5.1.	Características técnicas .....	160
4.1.5.2.	Plan de mantenimiento.....	163
4.2.	Estudio financiero.....	164
4.2.1.	Inversión inicial.....	165
4.2.2.	Plan de financiamiento .....	165
4.2.3.	Previsión de ventas .....	166
4.2.4.	Gastos de explotación.....	167
4.3.	Evaluación financiera .....	168
4.3.1.	Punto de equilibrio.....	169
4.3.1.1.	Gráfica del punto de equilibrio.....	169
4.3.2.	Tasa mínima de rendimiento (TMAR) .....	170
4.3.3.	Valor actual neto (VAN).....	171
4.3.4.	Tasa interna de retorno (TIR).....	172
5.	<b>CAPÍTULO CINCO. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL EMPREDIMIENTO .....</b>	<b>173</b>
5.1.	Evaluación de la cadena de valor .....	173
5.1.1.	Competitividad.....	174
5.1.2.	La sensibilidad económica .....	176
5.1.3.	Amenaza de servicios sustitutos .....	178
5.1.4.	Regulaciones estatales .....	178
5.2.	El posicionamiento del servicio .....	179
5.2.1.	Evaluación de cómo se posiciona el emprendimiento.....	179



5.2.2.	Las ventajas competitivas del emprendimiento ....	182
5.2.2.1.	<i>Marketing</i> .....	183
5.2.2.2.	Servicio .....	183
5.2.2.3.	Eficiencia .....	184
5.2.2.4.	Tecnología .....	184
5.2.2.5.	Distribución .....	184
5.2.3.	Mercado que atiende .....	185
5.2.3.1.	Seguimiento al cliente.....	185
5.2.4.	Las condiciones del mercado .....	185
5.2.5.	El crecimiento en las ventas .....	186
5.3.	Evaluación del emprendedor y su equipo.....	186
5.3.1.	Revisión del emprendimiento.....	187
5.3.2.	Evaluación del modelo de negocio .....	189
5.3.3.	Evaluación de la gestión y modelo administrativo actual .....	192
5.3.4.	Revisión de las estrategias de <i>marketing</i> .....	193
5.3.5.	Planificación estratégica .....	197
5.3.6.	Evaluación del avance del emprendimiento .....	201
5.3.7.	Resultados del avance y propuesta de mejoras a corto, mediano y largo plazo.....	202
	CONCLUSIONES .....	205
	RECOMENDACIONES .....	207
	BIBLIOGRAFÍA.....	209
	ANEXOS .....	211



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Perfil emprendedor.....	9
2.	Palace hotel, Guatemala .....	18
3.	Afiche turístico 1937, Grace Line. ....	19
4.	Folleto turístico 1945 united fruit company .....	20
5.	Mapa, departamentos de Guatemala .....	23
6.	Regiones turísticas de Guatemala .....	24
7.	Población de Guatemala por edad de hombres y mujeres.....	25
8.	Producto interno bruto de Guatemala .....	26
9.	Centro de fortalecimiento al emprendimiento .....	43
10.	Producto interno bruto de Guatemala .....	45
11.	Iglesias católicas de Guatemala.....	49
12.	Líderes católicos de Guatemala .....	50
13.	Matriz de estrategias FODA .....	56
14.	Mapa de experiencias del cliente .....	57
15.	Mapa de empatía con el cliente .....	59
16.	Cinco fuerzas de PORTER .....	68
17.	Lienzo de modelo CANVAS .....	89
18.	Isologo del emprendimiento .....	100
19.	Organigrama.....	105
20.	Formas de pagos por nivel.....	111
21.	Solicitud de registro de nombre comercial o emblema.....	122
22.	Creación de cuenta en registro mercantil.....	123
23.	Registro de sociedad de emprendimiento .....	124

24.	Solicitud de firma electrónica avanzada.....	125
25.	Contrato social.....	126
26.	Documentos electrónicos por cargar .....	131
27.	Costos asociados al trámite .....	132
28.	Edicto.....	133
29.	Recibo de costo de publicación de edicto.....	134
30.	Autorización de libros.....	135
31.	Nombramiento de representante legal.....	136
32.	Inscripción de empresa mercantil .....	137
33.	Catálogo de servicios.....	140
34.	Proceso de adquisición del servicio .....	147
35.	Manejo del inventario.....	153
36.	Etapas 1 y 2 del servicio .....	156
37.	Etapa 3 del servicio.....	156
38.	Autobús 46 pasajeros .....	160
39.	Minibus 33 pasajeros .....	162
40.	Punto de equilibrio .....	170
41.	Cadena de valor.....	173
42.	Punto de equilibrio con transporte propio .....	177
43.	Punto de equilibrio con transporte contratado .....	177
44.	Encuesta de posicionamiento enunciado 1.....	180
45.	Encuesta de posicionamiento enunciado 2.....	180
46.	Encuesta de posicionamiento enunciado 3.....	181
47.	Encuesta de posicionamiento enunciado 4.....	181
48.	Encuesta de posicionamiento .....	182
49.	Software de evaluación del emprendimiento .....	187
50.	Resultado de examen.....	188
51.	Porcentaje de aprobación .....	189
52.	Identificación de riesgos .....	190

53.	Modelo RCOV.....	192
54.	Revisión del entorno.....	198
55.	Ciclo de vida del emprendimiento .....	201
56.	Avance de las etapas del proceso emprendedor .....	202

## TABLAS

I.	Resultados de la evaluación .....	13
II.	Segmentacion primaria del mercado objetivo .....	15
III.	Segmentacion secundaria del mercado objetivo .....	16
IV.	PIB en millones de quetzales por cada año .....	29
V.	Evolución religiosa en guatemala.....	36
VI.	Actividades del turista en guatemala.....	40
VII.	Cuadro del plan de acción.....	86
VIII.	Presupuesto del plan de marketing.....	87
IX.	Salario mínimo 2019 .....	110
X.	Comparación de servicios competitivos .....	146
XI.	Proveedores.....	151
XII.	Cuadro de actividades.....	155
XIII.	Plan de mantenimiento.....	164
XIV.	Inversión inicial.....	165
XV.	Datos de financiamiento .....	166
XVI.	Periodo de pago financiamiento .....	166
XVII.	Pronostico de ventas.....	167
XVIII.	Gastos de explotación.....	168
XIX.	Punto de equilibrio.....	169
XX.	Valor actual neto .....	171
XXI.	Tasa interna de retorno .....	172
XXII.	Crecimiento en ventas.....	186

XXIII. Matriz de evaluación del modelo administrativo ..... 193

## GLOSARIO

<b>Adiestrar</b>	Enseñar a una persona a ejecutar una acción, una habilidad manual.
<b>Artesano</b>	Persona que produce obras artesanales con un estilo único, diferente a los demás.
<b>Artista</b>	Persona que realiza artes como pintura, danza, teatro, arquitectura, entre otros.
<b>Canal</b>	Medio de comunicación, distribución, reparto, puede ser directo e indirecto.
<b>Católico</b>	Persona que profesa la doctrina cristiana, y tiene como líder al Papa de Roma.
<b>Competitividad</b>	Es la capacidad que posee una persona u organización para competir en un mercado.
<b>Congregación</b>	Hermandad de personas que profesan una misma religión o culto espiritual.
<b>Convocatoria</b>	Anuncio o llamado mediante el cual se convoca a la participación.

<b>Culto</b>	Devoción, respeto y veneración que se rinde a una deidad.
<b>Degustaciones</b>	Prueba o consumo de alimentos o bebidas de manera gratuita.
<b>Diferenciación</b>	Situaciones creadas que hacen diferentes a dos elementos únicos.
<b>Emprendedor</b>	Persona que toma la iniciativa y el riesgo de emprender un nuevo negocio.
<b>Explotación</b>	Sacar provecho de una serie de elementos o instalaciones.
<b>Feligresía</b>	Total de feligreses pertenecientes a una misma iglesia.
<b>Gastronomía</b>	Disfrutar y apreciar las buenas comidas y restaurantes.
<b>Innovación</b>	Cambio novedoso que se introduce en un sector determinado.
<b>Itinerario</b>	Plan en el que se detalla los destinos de una ruta, con fechas y horarios específicos.



<b>Jurisdicción</b>	Espacio o territorio en el que se aplica el poder de una autoridad.
<b>Líder</b>	Persona que tiene el poder de influir en un grupo de personas de manera positiva.
<b>Metodología</b>	Conjunto de acciones, que se ejecutan para realizar una acción específica.
<b>Operador turístico</b>	Empresa que ofrece servicios turísticos, bajo contratación o programación.
<b><i>Outsourcing</i></b>	Proceso mediante el cual se transfieren las obligaciones a terceras empresas.
<b>PIB</b>	Producto interno bruto
<b>Polo turístico</b>	Espacio territorial que posee atractivos naturales, destinado a actividades turísticas.
<b>Preincubación</b>	Es la que brinda al emprendedor las herramientas para desarrollar su negocio.
<b>Protestante</b>	Cristiano que protesta al concepto de cristianismo tradicional.
<b>Segmentación</b>	Delimitación de un todo en pequeñas unidades.

<b>Senderismo</b>	Actividad turística explorativa de senderos o rutas montañosas.
<b>Tercerizar</b>	Acción de subcontratar servicios a industrias similares o complementarias.
<b>Test</b>	Prueba o encuesta de confrontación, que pretende evaluar el grado de algo.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación contiene los aspectos a tomar en consideración al momento de la creación de una empresa en modalidad de sociedad de emprendimiento a partir de una idea innovadora de negocio. Con la intervención del equipo de trabajo del Centro de Fortalecimiento al Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se analiza la idea de negocios en relación a sus fuentes externas e internas, se evalúa la capacidad del emprendedor.

Presenta la migración de la fase de idea, a la fase de negocio; desarrolla de manera secuencial los elementos que incorporan el negocio, en este caso en particular, un operador turístico dirigido al sector religioso de la ciudad de Guatemala; se presenta, también, el proceso de formalización y legalización de la sociedad de emprendimiento.

Este trabajo de graduación pretende ser una guía para aquellas personas que deseen emprender su propio negocio, y vean la manera de materializar sus ideas innovadoras, transformándolas así, en beneficios económicos.



## OBJETIVOS

### General

Presentar una propuesta de emprendimiento turístico, dirigido al sector religioso de Guatemala.

### Específicos

1. Determinar la demanda potencial existente, dentro del mercado identificado.
2. Evaluar la idea de negocio para determinar los alcances del proyecto.
3. Analizar el perfil del emprendimiento para establecer su dirección con base en el estudio de su entorno.
4. Trazar un plan de *marketing* que permita generar un programa de acción.
5. Valorar las características del servicio para diseñar el plan de operaciones de la organización.
6. Efectuar un estudio económico financiero para evaluar la rentabilidad y diseñar un programa de financiamiento.
7. Elaborar un modelo de negocios con el fin de identificar las propuestas de valor en el servicio que generen soluciones.

8. Realizar un estudio legal para identificar el adecuado proceso de formalización de la empresa

## INTRODUCCIÓN

Un emprendedor es aquella persona que busca satisfacer una necesidad, identificada en la sociedad, mediante el desarrollo de una idea de negocio, con el objetivo de obtener mayores ingresos o una independencia económica, mediante actividades comerciales.

Emprender es analizar una idea y generar de ella una o más propuestas de valor, que permitan que el producto o servicio por diseñar alcance un alto nivel, ya sea en la satisfacción de la necesidad, el diseño estructural, el proceso de fabricación o en la plaza de comercio.

El nacimiento de nuevos emprendedores y nuevas empresas es de vital importancia para el desarrollo económico y social de Guatemala, ya que mediante estos se generan nuevos empleos y contribuye al crecimiento económico del país.

La espiritualidad a lo largo de la historia ha sido un factor importante en el desarrollo de las sociedades. Los pueblos presentan su cultura, arte y ecosistema a través de la religión; plasman estas características en la arquitectura y en formas de arte religioso (imagen de culto), aspectos que en la mayoría de los casos representan y apadrinan el lugar tanto en nombre como en esencia.

En Guatemala, el sector del turismo da a conocer las riquezas tradicionales y culturales del país; así mismo, representa una puerta al desarrollo, ya que contribuye al activar la economía de cada región.

En el presente trabajo de graduación, se muestra una propuesta de emprendimiento, diseñado bajo la estructura del estudio de pre incubación, el cual, recopila, procesa y analizar la información necesaria para el diseño del emprendimiento; se trabajará en el sector turístico y se enfocará en atender a la comunidad religiosa del país; modela un servicio que otorgue al cliente características únicas no presentes en las ofertas turísticas.

El contenido del trabajo de graduación se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo la evaluación de la idea, el emprendedor y el sector al que va dirigido; en el segundo capítulo se describe el servicio, su entorno global, su valoración y el estudio de *marketing*; en el tercer capítulo se presenta el modelo de negocios, así como los aspectos legales de la empresa; seguidamente, en el cuarto capítulo se encuentra el diseño del servicio en relación al proceso, la ejecución y los recursos asociados y en el capítulo final se evalúa el desempeño del emprendimiento, así como al emprendedor y a su equipo.



# **1. CAPÍTULO UNO. IDEA**

## **1.1. Evaluación inicial de la idea**

La evaluación inicial de la idea es el proceso mediante el cual se analiza el grado de viabilidad que posee la idea de negocio, como punto previo al estudio de su factibilidad; en este proceso deben revisarse aspectos importantes de la idea de negocio, para comprender como será la evolución que podría sufrir al momento de introducirla en el mercado.

Para la evaluación preliminar de la idea de negocio, se evaluarán las fuentes internas y externas con las que el emprendimiento se verá afectado; estas fuentes contemplan desde el desarrollador de la idea hasta los aspectos que ésta atenderá.

### **1.1.1. Fuentes externas**

- Mercado objetivo
  - Usuarios adquirentes del servicio

Es al cliente modelo a quien está dirigida la idea de negocio, este puede ser quien adquiere el servicio o el usuario final del mismo; es el usuario del servicio quien presenta sus necesidades o dolencias, bajo las cuales se desarrollan las propuestas de valor en que el emprendimiento sobresaldrá ante la competencia.

- Proveedores

Son aquellos que otorgan servicios a la idea de negocio, y que podrían representar una pieza clave en el éxito del emprendimiento; dependiendo de la idea de negocio, un proveedor puede facilitar innovaciones en materias primas, envases, insumos, cadena de suministros, entre otras.

- Detallistas o intermediarios

Son aquellos que interactúan directamente con el usuario del servicio, representan un canal de distribución del mismo; son generalmente la portada de la organización ante el mercado; juegan un papel importante dado que, mediante ellos se puede realizar un seguimiento a los clientes, en relación con el grado de satisfacción, nuevas necesidades, posibles cambios y adaptaciones del servicio.

- Medio ambiente de negocios

- Político y legal

Son aquellos cambios presentes en el entorno legal de la idea de negocio, presenta aquellos aspectos importantes a considerar al momento de la creación de una empresa a partir de una idea; muestra características como licencias, permisos, consideraciones especiales, entre otros.

- Cultural

Son los aspectos culturales de la región a la cual se pretende vender o atender con la idea de negocio, y que es importante analizar; pues, aunque la

idea de negocio sea factible, puede que la sociedad se resista a la introducción de esta al mercado, que afectan la viabilidad del emprendimiento.

- Competidores

Contempla los aspectos a considerar de la oferta presente en el mercado que se pretende atender con la idea de negocio, en este se muestran elementos como acuerdos entre empresas respecto al precio de los productos o servicio, gremiales, asociaciones, entre otros.

- Productos o servicios similares o equivalentes

Es importante comparar la estructura de la idea de negocio con las ofertas presentes en el mercado, a fin de no incurrir en problemas de plagio o usurpación de propiedad industrial, al momento de desarrollar la idea.

- *Know-how*

- Propiedad intelectual

Realizar una investigación antes de formular nuestra idea de negocio, que respete patentes, invenciones, derechos de propiedad intelectual, como marcas, logos y similares.

- Instituciones y organizaciones no lucrativas

Existen entidades como universidades, organizaciones no lucrativas, organizaciones sociales, centros de administración pública y similares que

poseen derechos de propiedad resultado de proyectos o investigaciones realizadas por ellos; para esto se debe contemplar las previsiones tecnológicas.

### **1.1.2. Fuentes internas**

- Emprendedor y su equipo
  - I+D de productos o servicios

Crear una cultura de mejora continua del producto o servicio contemplado en la idea de negocio a fin de crear innovación a partir del modelo base tomando en cuenta las necesidades del cliente.

- I+D de procesos y procedimientos

Innovar constantemente en la forma de creación del producto o servicio con el objetivo de alcanzar un punto óptimo de eficiencia, que permita llevar nuestra idea de negocios a un nuevo nivel, otorgando un producto de calidad a el menor precio posible.

- Calidad

Debe pretenderse alcanzar la calidad en el producto o servicio; debe tomarse en cuenta que la calidad no solo es una cualidad que se aprecia, sino que, es un elemento que se vende y representa un ingreso adicional.

- Competencias personales

El emprendedor debe ser capaz de desarrollar la idea de negocio al fin de que esta pueda alcanzar su máximo potencial; para ello debe contar con las competencias necesarias, o en defecto, hacerse de un equipo de trabajo que en conjunto posea estas competencias necesarias.

### **1.1.3. El test de la idea**

El estudio preliminar de la idea o test de la idea es el proceso por medio del cual se analiza el concepto de negocio y se simula en un entorno real; imagina su interacción con el cliente, el mercado, los competidores y las expectativas preliminares del cliente, esto con el objetivo de percibir la viabilidad del emprendimiento.

- Cliente objetivo
  - ¿Cuál es la necesidad identificada?

La poca generación de movilizaciones turísticas por parte de las congregaciones religiosas, esto debido a la complejidad existente en la logística relacionada al turismo religioso.

- ¿En qué momento lo contratará?

Necesita que este servicio esté disponible en cualquier momento, pues este sería adaptable a las nacientes necesidades de recreación, ocio, espiritualidad, entre otras.

- ¿Qué tan a menudo lo contratará?

Una congregación podría usar este servicio una vez por mes en promedio, ya sea para un tipo u otro de actividades.

- ¿Qué precio tendrá el servicio?

Precios competitivos, en relación con la oferta presente en el mercado; excede la calidad del servicio y la forma en que este se presenta al consumidor.

- ¿La idea de negocio cumple con los requerimientos del mercado?

La idea de negocio está diseñada a partir de las necesidades apreciadas en el mercado objetivo; por tal motivo, cumple y se adapta a las necesidades del cliente.

- ¿La idea de negocio requiere de modificaciones o adaptaciones para cumplir con los requerimientos?

No requiere de modificaciones serias; sin embargo, la idea de negocio puede y debe adaptarse para cumplir con los resultados que arroje el presente estudio del emprendimiento.

- Competencia de mercado

- ¿La oferta presente en el mercado cumple con las necesidades reales del cliente?

Existe un nicho de mercado desatendido, pues, aunque existe variedad de ofertas turísticas; estas no cuentan con un modelo de negocio dirigido especialmente al sector religioso.

- Expectativas del mercado
  - ¿Cómo es el comportamiento del mercado escogido, se mantiene estable?

El sector turístico en Guatemala presenta un crecimiento en los últimos años, adicional a esto, el sector religioso se encuentra desatendido, lo que se presenta como una oportunidad, debido a que en este se incentivara a la realización de movilizaciones turísticas.

- ¿Cuál es el grado de respuesta de la oferta de mercado ante las necesidades nacientes en este?

Son limitadas las empresas que prestan servicios al sector turístico, y estas no han sabido modificar su servicio para acoplarse a las necesidades de las congregaciones religiosas.

- Nivel de novedad en la idea de negocio
  - ¿Cuál es el elemento principal de diferenciación que posee la idea de negocio en ración con la oferta presente en el mercado?

El elemento innovador, es la creación de un servicio dirigido especialmente al sector religioso; específicamente, a las congregaciones religiosas.

## **1.2. Evaluación del perfil del emprendedor**

Un emprendedor es la persona que cuenta con características especiales que pueden hacer que una idea se convierta en un proyecto de negocio exitoso y rentable. Son varias las características que pueden formar el perfil del emprendedor ideal. Sin embargo, el emprendedor ideal no existe, no se trata de contar con todas las características, sino con algunas, adicional a la cualidad del trabajo en equipo, que hace que sus colaboradores complementen en él un equipo emprendedor.

Hay diez tipos de perfil emprendedor: inspirador, facilitador, creativo, persuasivo, intuitivo, inversor, estratega, ejecutor, visionario y por necesidad. Cada uno de estos perfiles posee características personales, así como puntos fuertes y puntos débiles. Es por ello que es de vital importancia conocer cuál es el perfil emprendedor, cuáles son las áreas en las que se tiene ventaja y cuáles áreas debe mejorar para ser emprendedores exitosos.

### **1.2.1. Características personales**

Para evaluar el perfil de emprendedor y conocer las características propias que se poseen se realiza la prueba *online* del tipo de innovador desarrollada por IDOM, una de las empresas españolas líderes en el campo de la ingeniería, consultoría y arquitectura, enfocada en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios. IDOM presenta su test de perfil del emprendedor con el objetivo de generar equipos multidisciplinarios y de alto impacto dentro de cualquier organización; un equipo multidisciplinario debe poseer siete de los 10 perfiles emprendedores: emprendedor inspirador, facilitador, creativo, estratega y ejecutor; esta combinación de cualidades conformará un equipo de éxito.



Con el fin de conocer qué tipo de perfil emprendedor se posee, se realizó el test del perfil emprendedor desarrollado por IDOM, el cual arroja como resultado una imagen que muestra el tipo de perfil que se posee, mostrado a continuación:

Figura 1. Perfil emprendedor

# EJECUTOR



---

**PLASMAS LAS IDEAS EN ACTIVIDADES REALES, ERES CAPAZ DE ASIGNAR RESPONSABILIDADES, HACER SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE TRABAJO Y ERES FIEL CREYENTE QUE EL PROTOTIPADO Y LAS PRUEBAS CON USUARIO SON NECESARIAS PARA DISMINUIR EL RIESGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IDEA.**

Tu rol dentro del ecosistema de innovación permitirá facilitar el análisis de las ideas de manera racional y estructurada siendo consciente que las ideas deben ser valoradas a partir de indicadores o análisis de tiempo, recursos, impacto y alineación con las estrategias y objetivos de la empresa. Este perfil suele ser detallista, enfocado y con gran habilidad de proyectar las ideas a futuro. Cuando está seguro de una idea, es un fiel defensor y acompañará en el proceso del proyecto hasta obtener los resultados esperados.



*Una famosa ejecutora es Marie Curie. Científica polaca, que revolucionó al mundo a través, de la teoría de la radioactividad, el descubrimiento del polonio y el radio, entre otros hallazgos que le dieron 2 premios nobeles (uno en física y otro en química). Sus logros no solo se atribuyen a su conocimiento científico, si no a las pruebas, ensayos y perseverancia en el día a día para alcanzar sus metas y ser sepultada en París con los más altos honores.*

Fuente: IDOM. *Test de tipo de emprendedor*. <https://idomcpi.com/test/testregistro.php>. Consulta:

12 de junio de 2019.

### **1.2.2. Experiencia del emprendedor**

Un emprendedor es aquella persona que busca satisfacer una necesidad, identificada en la sociedad, por medio del desarrollo de una idea de negocio, con el objetivo de obtener mayores ingresos o una independencia económica, por medio de actividades comerciales.

Con el fin de alcanzar el objetivo de todo emprendedor se cuenta con setenta y cinco horas de formación teórico-prácticas, obtenidas a través del programa de formación de emprendedores en fase de pre incubación, proporcionado por el Ministerio de Economía, por medio del Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa y del Centro de Fortalecimiento para el Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **1.3. Herramientas del emprendimiento**

Para la creación exitosa de un emprendimiento a partir de una idea innovadora de negocios es importante contar con herramientas que se adapten para lograr la superación de las adversidades que se presenten en el desarrollo del emprendimiento. Estas herramientas no son solo técnicas y metodologías, sino aquellas competencias o características que forman parte del emprendedor.

#### **1.3.1. Test de pensamiento emprendedor**

El test del pensamiento emprendedor es la evaluación psicológica que se aplica al emprendedor o persona que planifica y pondrá en marcha su propia empresa, con el fin de identificar en él, las cualidades que todo emprendedor

exitoso debe tener; el perfil emprendedor es aquel que incluye una serie de factores o cualidades asociadas a su conducta, algunas de las cuales pueden ser desarrolladas (entrenadas), con el objetivo de contribuir a que el emprendimiento sea eficaz.

Existen innumerables test de pensamiento emprendedor que incorporan en su estructura de 15 a 40 cuestionamientos; en esta ocasión se utiliza el test desarrollado en el proyecto Equal Himilce (eje fomento del espíritu de empresa), con su test, Equal Himilce pretende ayudar en el análisis de la capacidad emprendedora.

- Las posibles respuestas son:
  - A: sí o en total acuerdo
  - B: bastante o a menudo
  - C: algo o alguna vez
  - D: no o en absoluto

Ver test completo en el apartado de anexos, del presente trabajo.

- Puntuación:
  - A cada respuesta A se le asignan 5 puntos
  - A cada respuesta B se le asignan 4 puntos
  - A cada respuesta C se le asignan 3 puntos
  - A cada respuesta D se le asignan 2 puntos

- Interpretación de los resultados

- Puntuación superior a 190 pts.

El perfil se asemeja bastante al de un empresario. Tiene iniciativa y disciplina, e independencia. Ello no quiere decir que se tenga asegurado el éxito, pero sin duda a nivel personal tiene los rasgos necesarios para triunfar. Cuando toma la decisión de hacer algo, no para hasta conseguirlo. Partes de una buena base. Continúa con esta actitud, no te pares el éxito estará a tu lado.

- Puntuación entre 140-189 pts.

Reúne bastantes características para ser un buen empresario. No obstante, aunque las aptitudes son positivas, no se relaje, algunos aspectos deben de ser perfeccionados para alcanzar el éxito. Estudie los puntos débiles y trace una serie de acciones concretas para mejorarlos en un plazo pre-determinado de tiempo.

- Puntuación entre 91-139 pts.

Debe tener precaución, tómesese el tiempo necesario para recapacitar sobre su futura organización, su confianza, determinación y conocimientos empresariales están aún un tanto débiles, pero no debe preocuparte, lo único que se debe hacer es leer, charlar con otros emprendedores de éxito, para formarse y obtener herramientas, aprender de ellos introduciendo el estilo propio. Hay potencial empresarial, pero falta un empujón.

- Puntuación menor a 90 pts.

Si verdaderamente desea crear su propia empresa, le queda un camino largo por recorrer, no obstante, en su perfil hay algunos caracteres de emprendedor, en general duda y es inseguro. Intente analizar los juicios de todo ello e intente desarrollar su creatividad propia, capacidad de tomar riesgos, confianza, mientras las va desplegando, continúe laborando para terceras personas y aprende lo mejor de ellos.

Tabla I. **Resultados de la evaluación**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
A	33	5	165
B	5	4	20
C	3	3	6
D	0	2	0
<b>Total</b>	<b>40</b>		<b>191 pts.</b>

Fuente: elaboración propia.

### **1.3.2. Información general sobre el emprendimiento**

El proyecto de emprendimiento que se muestra en texto, surge a partir de la concepción de una idea de negocios, la cual pretende crear un operador turístico, especializado en atender a las congregaciones religiosas de Guatemala, a través de sus líderes religiosos, especialmente al mercado de católicos y evangélicos.

La idea de negocio surge a partir de la identificación de una necesidad en el mercado. Esto a razón que, en los últimos años se ha reducido considerablemente el número de movilizaciones turísticas por parte de grupos religiosos. Esto se debe a que con el crecimiento demográfico, los altos índices de inseguridad, el debilitamiento de la economía familiar, el ritmo de vida de las personas, y que los líderes religiosos (quienes son los encargados de la programación de estos viajes) son originarios de otros países o regiones, por lo que no cuentan con los conocimientos ni los contactos necesarios para la programación de un viaje.

Es así como la idea de negocio presentada, pretende atender las necesidades de los líderes religiosos en concepto de la realización de viajes turísticos con su feligresía, incrementar la cantidad de viajes realizados por congregación, contribuir con la activación de la economía de cada una de las regiones destinos y promover el turismo nacional.

### **1.3.3. Formato de empatía del cliente**

Con el fin de establecer las características del cliente, como factor clave, es necesario analizar su cosmovisión, en relación con la prestación del servicio. Con la obtención de estos datos, se podrá dar definición real a la idea de negocio; el formato de empatía debe permitir plasmar las necesidades del cliente, mediante el análisis de su entorno, visión, deseos e inquietudes; para ello se definirán los segmentos de la población a la que esperamos dirigir la idea de negocio.

Tabla II. **Segmentación primaria del mercado objetivo**

<b>Aspecto</b>	<b>Segmento 1</b>	<b>Segmento 2</b>	<b>Segmento 3</b>
Sexo	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Rango de edad	20 - 80	16 - 30	16 - 80
Estado civil	Casado/unido	Soltero	Indiferente
Nacionalidad	Guatemalteco	Guatemalteco	Extranjero
Lugar de residencia	Ciudad capital	Guatemala	Residente temporal
Nivel educativo	Cualquiera	Cualquiera	Cualquiera
Profesión	Cualquiera	Cualquiera	Cualquiera
Ingreso promedio	Q. 3 000,00	Q.3 000–Q.4 000	> \$ 3 000,00
Estilo de vida (intereses, grupos sociales)	Precavido	Activo	Desarrollo personal
Personalidad	Mediocéntrica	Alocentrico	Excéntricos
Motivaciones	Fe, colaboración	Vacaciones/ ocio	Vacaciones/ ocio
Objetivos	Disfrutar en familia	Disfrutar solos o en pareja	Conocer culturas locales
Necesidades	Recreación, economía	Diversidad, atención	Guía, facilidad, participación
Otros	Demanda alta	Demanda baja	Demanda media

Fuente: elaboración propia.

A partir de la identificación previa realizada de los posibles segmentos de clientes es importante identificar al cliente potencial y sus características únicas, profundizando en sus características como sector poblacional.

Tabla III. **Segmentación secundaria del mercado objetivo**

<b>Aspecto</b>	<b>Segmento 1</b>	<b>Segmento 2</b>	<b>Segmento 3</b>
Sector	Religioso	Turista local	Turista extranjero
Tamaño	80 % población*	35 % población*	2 000 000
Mediador	Congregaciones religiosas	Contratación directa	Inguat, cruceros, aeropuertos, fronteras.
Ubicación	Todo el país	Ciudad capital	Puertos
Requisitos especiales	Contacto con líderes	Canales de distribución	Contactos con agencia de viajes
Objetivo	Obra social	Recreación	Ocio
Intereses	Recreación	Recreación	Cultura
Necesidades	Programación	Facilidad	Seguridad
Persona que decide la compra	Padre de familia	Personal	Agencias
Otros	Contratación por familia/grupos	Contratación individual	Contratación por grupos

\*\* La fila porcentaje de la tabla anterior, hace alusión al porcentaje de población que estaría dispuesto a contratar los servicios del emprendimiento.

Fuente: elaboración propia.



Con la información identificada se interrelaciona la idea de negocio con las necesidades reales del mercado objetivo con el fin de crear un formato de empatía con el cliente promedio. Para esto se segmenta e identifica un perfil y sus características relevantes, específicamente, analizando los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué piensa?
- ¿Qué siente?
- ¿Qué ve?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué dice?
- ¿Qué hace?

#### **1.4. Antecedentes generales del turismo en Guatemala**

Para comprender la evolución del turismo en el país, es importante revisar desde sus inicios, conociendo su historia, así como, los aspectos que le dan origen.

##### **1.4.1. Historia del turismo en Guatemala**

Datos históricos recabados por El Instituto Guatemalteco de Turismo y plasmados en el texto titulado *Antecedentes históricos del turismo en Guatemala* presentan el desarrollo de las actividades turísticas en el país, dentro de las cuales se inician con la construcción del primer hospedaje de la ciudad de Guatemala denominado Gran hotel San Carlos por iniciativa de don Guillermo Enrique Rittscher Arnold en el año de 1882; lamentablemente, con la llegada de la Primer Guerra Mundial las actividades de este no son las esperadas; sin embargo, a principios del siglo XX, época en la cual se posiciona

la era industrial, en la que se introducen tecnologías que permiten la comunicación y el transporte, se abren las puertas al intercambio cultural; por ello alrededor del año 1920, don Salvador Herrera, pionero en ámbito del turismo, inicia la construcción del Palace Hotel, el cual funcionaría en la ciudad capital por alrededor de 50 años.

Figura 2. **Palace hotel, Guatemala**

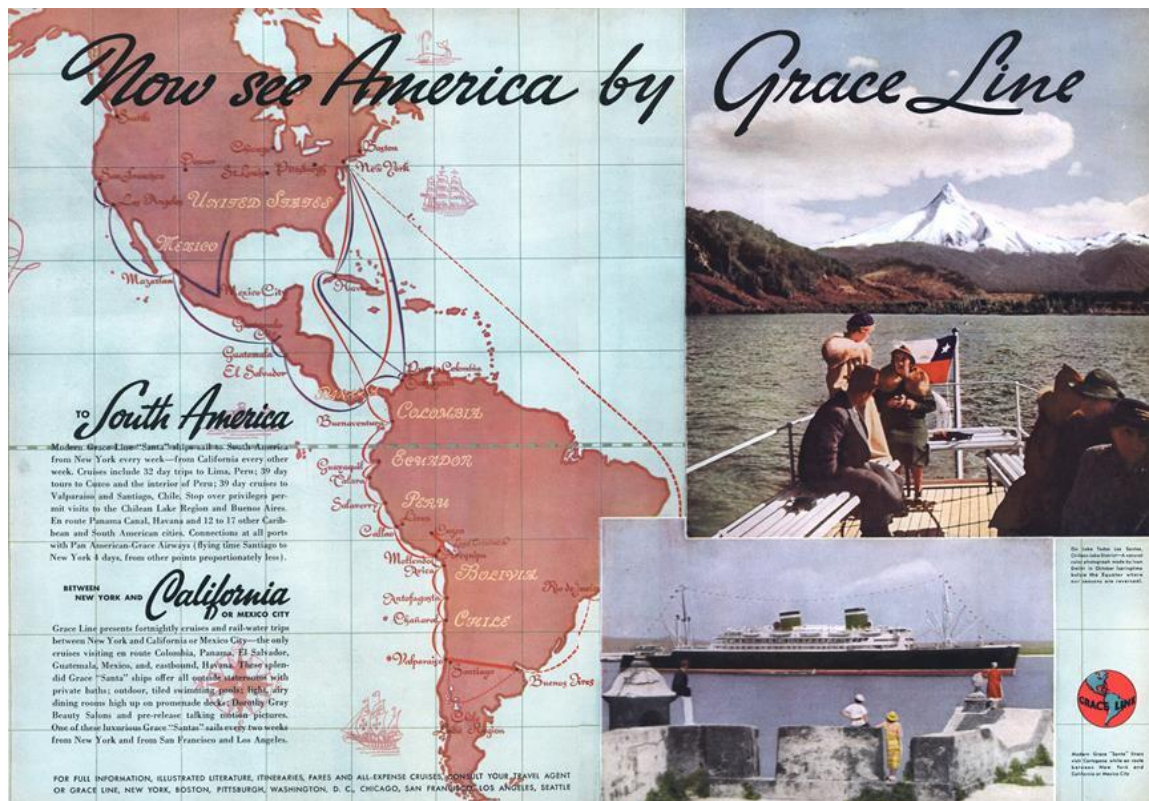


Fuente: Guatemala en fotos. <http://www.guatemalaenfotos.com/antiguas/guatemala/ciudad-de-guatemala/hotel-palace-GT14519112994514>. Consulta: 23 de junio de 2019.

En sus inicios, el Palace Hotel albergaría a turistas quienes llegaban a Guatemala por razones de recreación, gracias a embarcaciones pertenecientes a la Grace & Company de San Francisco California, la cual pasó de utilizar embarcaciones de poco calado (poca profundidad por parte de la sección sumergible de la embarcación) a construir la flota llamada Santa Rosa, Santa Lucía, Santa Elena, y Santa Marta las cuales iniciarían operaciones en el año 1932 teniendo como destino los países centroamericanos y del caribe.

El recorrido turístico para los viajeros que visitaban Guatemala era conformado por el viaje náutico originado en San Francisco y Nueva York, con desembarco en el puerto de San José, donde un representante de Grace & Company trasladaba a los pasajeros en vía férrea especial hasta la ciudad capital específicamente en el Palace Hotel.

Figura 3. Afiche turístico 1937, Grace Line



Fuente: Esquire Classics. <https://classic.esquire.com/article/1937/5/1/now-see-america-by-grace-line>. Consulta: 23 de junio de 2019.

Los primeros recorridos turísticos por la ciudad de Guatemala eran por parte de don Wenceslao Aldaz y don Rafael Monroy quienes trasladaban a los visitantes en camionetas por la ciudad; se visitaba la Catedral Metropolitana, el

Mercado Grande, el mapa en relieve, museo y otros. Adicionalmente, algunos de los visitantes eran atraídos por visitar la Ciudad de Antigua Guatemala, la cual, aunque era de difícil acceso, representaba desde entonces un atractivo importante.

La United Fruit Company al notar el crecimiento en la demanda de visitantes a Guatemala, desarrolló un recorrido turístico que comprendía el traslado esta vez por el Océano Atlántico que arribaba en Puerto Barrios donde los visitantes eran trasladados en vía férrea en un vagón incorporado al tren de carga. Estos visitantes eran acompañados por un guía turístico que se incorporaba al viaje desde la terminal de Sanarate y durante toda una semana.

Figura 4. Folleto turístico 1945 United Fruit Company

## 17-Day Cruise TO HAVANA— PANAMA CANAL ZONE — GUATEMALA \$375 up

**CRUISE FARES (Per Person, except as noted)**

"C" Deck	
Double Cabins Without Private Bath or Toilet	575
35, 34, 33, 32	410
Single Cabins Without Private Bath or Toilet	465
42, 41, 40, 39	
"B" Deck	
Double Cabins Without Private Bath or Toilet	445
19, 20, 21, 22, 23 or 24, 24 or 26, 27 or 29, 28 or 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40	
Single Cabins Without Private Bath or Toilet	505
35, 36	
Single Cabins With Private Shower and Toilet	585
11, 14	
Double Cabins With Private Tub, Bath and Toilet	525
9, 10, 23 or 25, 24 or 26, 27 or 29, 28 or 30	
15, 16, 17, 18	560
Suites A, B (1 or 2 persons)	1625
"A" Deck	
Single Cabins With Private Shower and Toilet	620
1, 2, 3, 4, 5, 6, 8	

These fares do not include 15% U. S. Transportation Tax, porter charges or optional shore excursions. Charge for children quoted upon application.

**OPTIONAL SHORE EXCURSIONS**

**HAVANA, CUBA**—City-suburban automobile sightseeing trip. Time about 3½ hours. Night motor trip including admission to Jai-Alai Game. Time about 6½ hours. Launch trip to Morro Castle. Time about 3½ hours. Charge for adults \$10. U. S. Transportation Tax 50¢ additional.

**CATMANUA, C. Z.**—Comprehensive rail-automobile-launch sightseeing trip from Cristobal to the Pacific Coast and return, luncheon included. Leave 8:30 A.M. and return in time for dinner on board ship. Charge for adults \$18. U. S. Transportation Tax \$1.20 additional.

**PUERTO BARRIOS, GUATEMALA**—Sightseeing trip to Banuzera and Quetzana. Luncheon at Banuzera. Leave 7:30 A.M. by train and return in time for dinner on the ship. Charge for adults \$6. U. S. Transportation Tax 50¢ additional.

*Buy your shore excursions when purchasing your cruise tickets.*

**ITINERARY**

WEEKLY	WEEKLY
Leave New York, N. Y. . . . .	Friday Noon
Arrive Havana, Cuba . . . . .	Monday P.M.
Leave Havana, Cuba . . . . .	Wednesday P.M.
Arrive Cristobal, Canal Zone . . . . .	Saturday A.M.
Leave Cristobal, Canal Zone . . . . .	Sunday 1 A.M.
Arrive Puerto Barrios, Guatemala . . . . .	Tuesday A.M.
Leave Puerto Barrios, Guatemala . . . . .	Wednesday P.M.
Arrive New York, N. Y. . . . .	Monday P.M.

**Every stateroom faces the sea.**

**All passengers accommodated in the dining saloon at a single sitting.**

**Havana—where the new and old in architecture stand side by side for your inspection.**

**Happy hours basking on the sun deck.**

**Here is your cruise ship entering Havana harbor with historic Morro Castle in the background.**

**An ancient Cathedral bell stands guard over the historic harbor of Panama.**



Continuación de la figura 4.

### 24-Day Guatemala Tour \$515 up

Are you one of the lucky travelers who can add an extra week to the 17-day cruise and thereby enjoy a trip into the fascinating interior of Guatemala? On this 24-Day tour you sail from New York Friday noon, enjoy calls at Havana and the Panama Canal Zone and depart from your vessel when she arrives at Puerto Barrios, Guatemala. This gives you a nine day stopover in that fascinating republic. Then you return to Puerto Barrios and pick up the next north-bound vessel, Wednesday evening, for return to New York. You will find Guatemala colorful and scenic beyond your fondest expectations, for truly Nature emptied the contents of her richest treasuries into this land. You will marvel at the beauty of her terrain and the simple friendliness of her people as you motor through the spectacular highland country skirting glacial lakes and visiting open-air markets and shrines. Comfortable beds and meals make possible this comprehensive trip deep into the vast plateau of the highlands. A summary of your nine days in Guatemala appears in the table to the right.

ITINERARY	WEEKLY
Leave New York, N. Y.	Friday Noon
Arrive Havana, Cuba	Monday P.M.
Leave Havana, Cuba	Wednesday 5 P.M.
Arrive Cristobal, C. Z.	Saturday A.M.
Leave Cristobal, C. Z.	Sunday I.A.M.
Arrive Puerto Barrios, Guatemala	Tuesday A.M.
(9 Days in Guatemala)	
Leave Puerto Barrios, Guatemala	Wednesday 7 P.M.
Arrive New York, N. Y.	Monday P.M.

#### 24-DAY GUATEMALA TOUR FARES (Per Person, except as noted)

Deck	Fare
Double Cabins Without Private Bath or Toilet	\$3.54, 55, 56
41, 43, 44, 46, 47, 49, 50, 52	530
Single Cabins Without Private Bath or Toilet	42, 45, 48, 51
605	
Double Cabins Without Private Bath or Toilet	19, 20, 21, 22, 23 or 25, 24 or 26, 27 or 29, 28 or 30, 31, 32, 33, 35, 37, 38, 39, 40
585	
Single Cabins Without Private Bath or Toilet	35, 36
615	
Single Cabins With Private Shower and Toilet	11, 14
725	
Double Cabins With Private Tub Bath and Toilet	5, 10, 23 or 25, 24 or 26, 27 or 29, 28 or 30
665	
15, 16, 17, 18	1905
Suite A, B (2 persons)	1905
Single Cabins With Private Shower and Toilet	12, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
750	

**INCLUDED FEATURES**  
The fares quoted above include round-trip steamer accommodations with meals, railroad transportation in parker cars Puerto Barrios to Guatemala City and return, hotel accom-

modations in a double room with private bath on the American plan for the full time in Guatemala, transfers between stations and hotel in Guatemala City, automobile sightseeing in Guatemala City and in the Highlands. These tour fares do not include 1935 U. S. Transportation Tax on the steamer fare and on the railroad fare in Guatemala, neither do they include Barrios Warriage of \$1.50 per person. For tax purposes the steamer fare is the tour rate less \$140 per person, 1935 U. S. Transportation Tax on the railroad fare is \$2.88 per adult.

Shore excursions at Havana, Cuba, and Cristobal, C. Z., also steamer chairs on board ship are optional and not included in the tour fares. Fares for children quoted upon application.

**Special Note:** If part or parts of the land trip in Guatemala are cancelled by the passenger after sailing from New York, there will be substantial cancellation fees by direction of the various Companies, Firms, Organizations and Individuals performing services as enumerated in the shore excursion list purchased by the passenger.

**OPTIONAL SHORE EXCURSIONS**

**HAVANA, CUBA**—City-suburban automobile sightseeing trip. Time about 3 1/2 hours. Night motor trip including admission to Jal-Alal Game. Time about 6 1/2 hours. Lunch trip to Mirro Castle. Time about 2 1/2 hours. Charge for adults \$10. U. S. Transportation Tax \$2 additional.

**CRISTOBAL, C. Z.**—Comprehensive rail automobile-launch sightseeing trip from Cristobal to the Pacific Coast and return, luncheon included. Leave 6:30 A.M. and return in time for dinner on board ship. Charge for adults \$15. U. S. Transportation Tax \$1.20 additional.

*Buy your shore excursions when purchasing your tour tickets.*

**TYPICAL DAY BY DAY ITINERARY IN GUATEMALA**  
(Subject to Change)

**First Day**—Leave Puerto Barrios by rail in parker cars 7:30 A.M. Luncheon enroute at Zuzupa 12 Noon. Arrive Guatemala City 1:25 P.M. Transfer to hotel for night.

**Second Day**—Leave hotel at 9 A.M. by automobile to visit outstanding points of interest in Guatemala City. Return to hotel for luncheon, and at 2:30 P.M. depart by automobile for Lake Atitlan via Chichicastenango, Zuzupa, Patzún and Patzún. Overnight at Lake Atitlan.

**Third Day**—Early morning motor trip to Chichicastenango to visit Guatemala's most colorful and picturesque open-air market. Also unique and interesting scenes of devotion, as well as an inspection of the late Father Rosales's museum. Return to Lake Atitlan for luncheon. Afternoon at leisure. Overnight at Lake Atitlan.

**Fourth Day**—Free day for personal exploration around Lake Atitlan.

**Fifth Day**—After breakfast, by automobile to Antigua through picturesque Indian villages, arriving at Antigua for luncheon. Afternoon visit to Ciudad Vieja, second capital of Guatemala founded in 1527, and to last vestiges of the famous palace of Don Pedro de Alvarado, Governor of Guatemala, and Don Beatriz de la Cueva, his lovelife. Return to Antigua to visit the Fine Arts Cathedral, Palace of the Capitanes Generales, the University of San Carlos Borromeo. Fine time for a visit to the famous pottery works and lacquer weavers.

**Sixth Day**—After breakfast, by motor to Indian village of San Juanito near Coban. Visit of Guatemala's most famous Indian weavers and return to Antigua for luncheon. Afternoon, visit many impressive and noble ruins of churches, monasteries and convents. Overnight at Antigua.

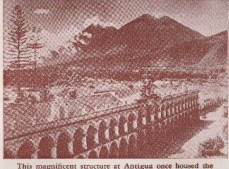
**Seventh Day**—Morning at leisure for independent exploration. After luncheon return to Guatemala City via Santa Maria de Jesus and also make a brief stop to admire the huge Ceiba tree with a span of 100 feet, continuing via Lake Amatitlan. Over-night at Guatemala City.

**Eighth Day**—Full day at Guatemala City for independent sight-seeing and shopping.

**Ninth Day**—Departure at 7:00 A.M., car will call at hotel for transfer to railroad station and return rail trip to parker cars to Puerto Barrios. Luncheon enroute at Zuzupa. Arrive Puerto Barrios 3:15 P.M., board steamer immediately for dinner. Sail 7 P.M.

**NOTE:** It is suggested that passengers take along with them to Guatemala City only hand baggage, towels, soap and good walking shoes for use in the mountain regions.

**VACCINATION REQUIREMENTS**  
All passengers arriving at United States ports (including cruise and Guatemala Tour passengers) must have a certified analysis vaccination not more than 3 years old indicating successful vaccination and showing the type of reaction.



This magnificent steamer at Antigua once housed the Captain-General of Guatemala and his staff.

**For rates, reservations and other information apply to**  
**UNITED FRUIT COMPANY**  
Floor 3, North River, New York 6, N. Y.  
321 St. Charles St., New Orleans 4, Louisiana  
1514 K St., N.W., Washington 5, D. C.  
1001 Fourth St., San Francisco 7, California  
or our authorized Travel Agent

**UNITED FRUIT COMPANY**

Fuente: Folleto crucero United Fruit Company. <https://i.ebayimg.com/images/g/Sf4AAOSwVBZfigw/s-11600.jpg>. Consulta: 24 de junio de 2019.

De esta forma, el Palace Hotel fue uno de los puntos clave que permitió la introducción del turismo en Guatemala, emprendimiento de don Salvador Herrera. Así mismo, don Jorge Herrera Cordón hijo de don Salvador Herrera, fundó y dirigió en Guatemala el Club Rotario, Club de Leones y el Club Turista el cual otorgaba guías turísticas a los visitantes, y estaba conformado por Roberto Ellesingue, Gerardo Fernández, Oscar Álvarez Orantes, Carlos Álvarez Orantes, Tamiro Mora, Chilolo Porras y Marisa Hernández.

En el año de 1929 inicia operaciones el Comité Nacional de Turismo de Guatemala, el cual por iniciativa privada, abrió las puertas al turismo moderno. Así en 1930, es fundada en el país la primera agencia de viajes la cual era propiedad de don Alfredo Clark y en el año de 1932, durante el régimen del

general Jorge Ubico, según Decreto Legislativo 1833, es creada en la Secretaria de Estado del Despacho de Relaciones Exteriores la Sección de Turismo.

Para el año de 1942 existían variados hoteles en distintas ubicaciones del país, por mencionar algunos, el Hotel Modelo (1833) y la Pensión Bonifaz (1935) en Quetzaltenango, Hotel Maya Inn (1936) en Chichicastenango, Hotel Casa Contenta (1938) en Panajachel, Hotel Pan American y Hotel Astoria (1942) en la ciudad capital.

En cuanto a reglamentaciones relacionadas al turismo en 1951 por Decreto Legislativo 861 se crea la Oficina Nacional de Turismo; en 1961, según Decreto Legislativo 1497, se migra al Centro Guatemalteco de Turismo, quien a su vez seis años más tarde, se convierte en el Instituto Guatemalteco de Turismo Inguat según Decreto Legislativo 1701. Sin embargo, será hasta el año de 1977 cuando el Inguat se instala en la ubicación física que ocupa hasta la actualidad, ubicada en la 7 av. 1-17 zona 4, de Guatemala.

#### **1.4.2. Geografía del turismo en Guatemala**

Guatemala es el país central del continente americano, está ubicado en el extremo norte del corredor centroamericano; posee las siguientes colindancias: al norte con México, al sur con el océano Pacífico y con El Salvador, al este con Belice, océano Atlántico y Honduras y al oeste con México y océano Pacífico.

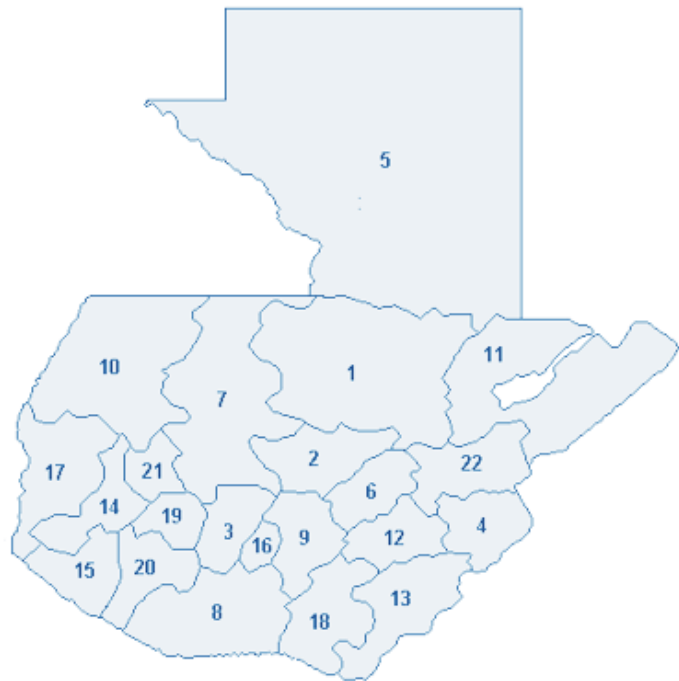
La república de Guatemala posee una extensión territorial de 108 889 kilómetros cuadrados; cuenta con aproximadamente 400 kilómetros de cinta

costera y 1 600 kilómetros de línea fronteriza con cuatro países; conexión con cuatro países, puertos internacionales con los océanos Pacífico y Atlántico.

Guatemala cuenta con 22 departamentos, cada uno con atractivos únicos e inigualables entre sí, ya que es un país con gran diversidad ecológica y cultural, es famoso por sus grandes y profundos bosques, territorio montañoso, suaves playas de arena volcánica y 360 microclimas derivados de las variaciones de altitud existentes de hasta 4 200 metros sobre el nivel del mar.

Figura 5. **Mapa, departamentos de Guatemala**

1. Alta Verapaz
2. Baja Verapaz
3. Chimaltenango
4. Chiquimula
5. Petén
6. El Progreso
7. Quiché
8. Escuintla
9. Guatemala
10. Huehuetenango
11. Izabal
12. Jalapa
13. Jutiapa
14. Quetzaltenango
15. Retalhuleu
16. Sacatepéquez
17. San Marcos
18. Santa Rosa
19. Sololá
20. Suchitepéquez
21. Totonicapán
22. Zacapa



Fuente: elaboración propia.

La sumatoria de incontables aspectos representan una gran ventaja competitiva en relación con otros países. Guatemala cuenta con siete biomas, siete humedales Ramsar, dos reservas de biosfera, tres patrimonios de la humanidad, tres patrimonios inateriales según la Unesco, treinta y tres volcanes, aproximadamente tres mil sitios arqueológicos, trescientas nueve áreas protegidas y cuatro lagos.

El plan maestro de turismo sostenible de Guatemala 2015-2025 creado por el Inguat, identifica y nombra con base en la situación geográfica de Guatemala siete regiones turísticas:

Figura 6. **Regiones turísticas de Guatemala**

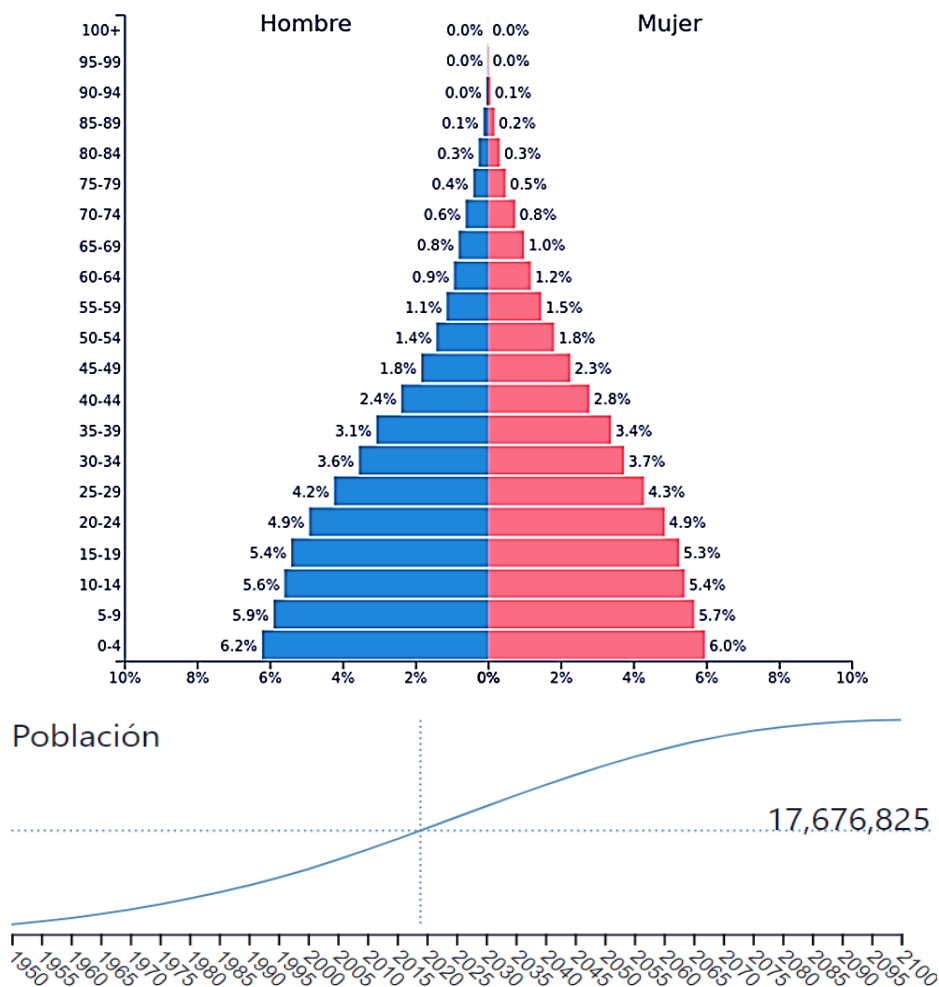


Fuente: INGUAT. *Plan maestro de turismo sostenible de Guatemala 2015-2025.*



La población guatemalteca para el año 2019, según datos del Instituto Nacional de Estadística es de 17 679 735, de los cuales el 49,3 % de la población se encuentra comprendida entre las edades de 20 a 65 años. Los guatemaltecos que se encuentran en ese rango de edad son clientes potenciales para adquirir servicios relacionados al turismo.

Figura 7. **Población de Guatemala por edad de hombres y mujeres**



Fuente: *Pirámides poblacionales del mundo.*

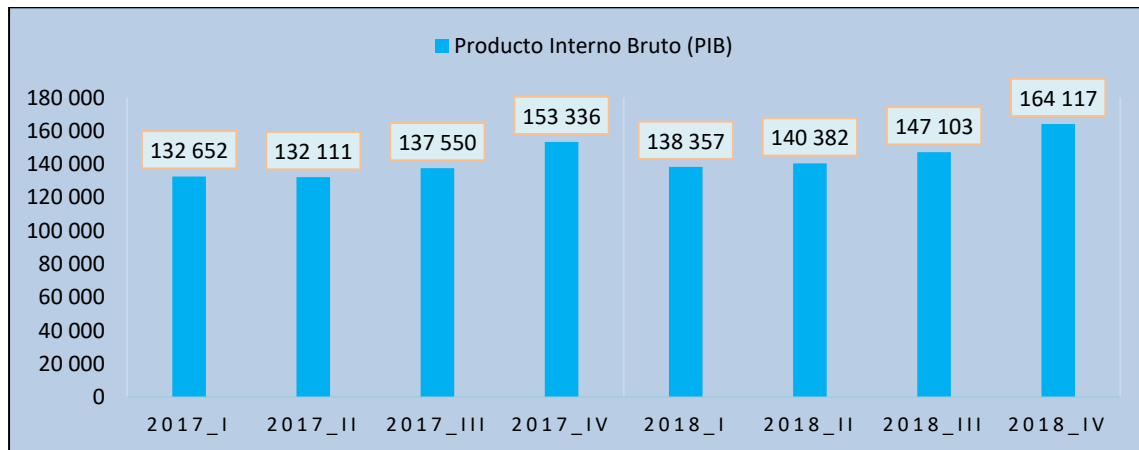
<https://www.populationpyramid.net/es/guatemala/2019>. Consulta: 28 de junio de 2019.

### 1.4.3. Impacto económico del turismo en Guatemala

La sumatoria de los bienes de consumo diario y la inversión bruta de un país es denominada producto interno bruto (PIB), el cual es un indicador del rendimiento de la economía.

Según datos obtenidos del Banco de Guatemala, el producto interno bruto de Guatemala en los últimos diez años ha oscilado en el rango de 3,1 % a 4,2 %. En la siguiente gráfica se observa el PIB trimestral, medido por el origen de la producción, en millones de quetzales de cada trimestre de los años 2017 y 2018.

Figura 8. **Producto interno bruto de Guatemala en millones de quetzales**



Fuente: Banco de Guatemala. *Producto interno bruto trimestral*.

<https://www.banguat.gob.gt/estaeco/boletin/envolver.asp?karchivo=boescu51> Consulta: 2 de julio de 2019.

El Banco de Guatemala clasifica el PIB en las siguientes actividades económicas:

- Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca
  - Cultivo de café
  - Cultivo de banano
  - Cultivo de cardamomo
  - Cultivo de cereales
  - Cultivo de tubérculos, raíces, hortalizas y legumbres
  - Cultivo de frutas y nueces
  - Otros cultivos agrícolas
  - Ganadería
  - Silvicultura y pesca
  
- Explotación de minas y canteras
  
- Industria manufacturera
  - Elaboración de alimentos, bebidas y tabaco.
  - Fabricación de textiles, prendas de vestir, cuero y calzado.
  - Aserrado y productos de madera, papel, edición e impresión.
  - Fabricación de productos de la refinación de petróleo; sustancias y productos químicos.
  - Fabricación de productos de caucho y plástico; otros minerales no metálicos.
  - Productos metálicos, maquinaria y equipo.
  - Fabricación de muebles, otras industrias manufactureras y reciclamiento.

- Construcción
- Suministro de electricidad y captación de agua
- Comercio al por mayor y al por menor
- Hoteles y Restaurantes
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
  - Transporte.
  - Actividades de transporte complementarias y auxiliares; agencias de viajes.
  - Correos y comunicaciones.
- Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares
  - Intermediación financiera
  - Seguros
  - Actividades auxiliares de la intermediación financiera
- Alquiler de vivienda
- Actividades empresariales y otras actividades inmobiliarias
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
- Enseñanza
- Servicios sociales y de salud
- Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
- Hogares privados con servicio doméstico
  - Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI)

- Impuestos netos de subvenciones a los productos

Las actividades turísticas no poseen un apartado específico dentro de la clasificación del Banco de Guatemala, sin embargo, su actividad económica abarca las clasificaciones de Hoteles y Restaurantes y Transporte almacenamiento y comunicaciones (con excepción de la sub actividad correos y comunicaciones); con base en ello, la importancia del turismo en la economía guatemalteca presenta un incremento dentro del PIB en los últimos años, como se muestra a continuación:

Tabla IV. **PIB en millones de quetzales por cada año**

	2015	2016	2017	2018
Hoteles y Restaurantes	11 171,7	11 864,4	12 536,3	13 326,9
Transporte Almacenamiento y Comunicaciones	37 064,8	39 899,0	41 096,4	41 182,8

Fuente: elaboración propia

El turismo y el ingreso de divisas por remesas familiares son las únicas actividades económicas que presentan un incremento en porcentaje de participación del PIB de Guatemala. Estos son los principales soportes de la economía del país, de las mencionadas, es el turismo la actividad que puede desarrollarse con el fin de explotar su potencial para activar la economía interna, pues en comparación con países centroamericanos y a pesar del potencial cultural de Guatemala, la participación del turismo es demasiado baja; por ejemplo, en Costa Rica la participación del turismo en el PIB se triplica y en

Panamá se duplica; La revista *Panorama internacional* elabora el ranking turístico americano, donde participan cuarenta países, de los cuales Guatemala ocupa el vigésimo lugar.

Mediante el desarrollo de actividades en el sector turístico de Guatemala se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Creación de nuevos empleos
- Desarrollo de la infraestructura del país
- Incremento en la demanda de bienes y servicios
- Exportación de productos artesanales
- Representa una plaza de comercio para nuevos productos o servicios
- Incremento de las inversiones extranjeras en el país
- Desarrollo de nuevos polos turísticos

## **1.5. Antecedentes generales del mercado objetivo**

Son identificados como precedentes históricos del mercado objetivo, los datos que se conocen del comportamiento social de las civilizaciones mayas, hasta la actualidad.

### **1.5.1. Antecedentes históricos**

La civilización maya habitaba ciudades como el valle de Guatemala, Tikal en Petén, Copán en Honduras, y Palenque en México; principalmente, ocupaban centros ceremoniales. Según estudios, la caída de esta civilización se ubica en el 900 d.C., esto debido al erróneo manejo de los factores medioambientales como la escasez de agua, alimentación, sobrepoblación, desintegración política y social.

Con la llegada de los colonizadores provenientes de España a inicios del siglo XV, la civilización maya se encontraba en disputas con grupos toltecas y mixtecas; este desequilibrio facilitó la inclusión de los sacerdotes romanos (quienes llegaron junto a los españoles) y sus orientaciones religiosas. Esto, adicionado a la explotación sufrida por parte de los criollos, guerras, enfermedades y la creciente población mestiza en el país, redujo la población maya a tal grado que para la década de los 70 solo representaban aproximadamente un cincuenta por ciento de la población total.

Con la llegada de la independencia de Guatemala en 1821-1823, durante el desarrollo histórico político social del país, fue el cristianismo la orientación religiosa que prevaleció por sobre cualquiera; José Francisco Morazán Quezada, presidente de la República Federal de Centro América, promulgó la reforma de libertad de expresión, prensa y religión; equidad de las personas de cualquier clase social ante la ley.

La clase conservadora se oponía a las reformas de Morazán; sin embargo, la clase liberal consigue aprobar la separación de la iglesia y el estado, el matrimonio secular (empoderamiento del matrimonio por parte de la iglesia), el divorcio, y el diezmo obligatorio. Todo esto hizo que la clase conservadora, el clero católico y los ricos terratenientes, rivalizaran con la clase liberal y la ideología de Morazán. Esta ideología rompía las cadenas del tradicionalismo español, en el que se otorgaban títulos de castas y privilegios a ciertas personas.

Fue entonces cuando las clases de liberales y conservadores protagonizaron una guerra civil cerca del año de 1838. La República Federal de Centro América vivió entonces una serie de disputas ideológicas con resultados

sangrientos, lo que llevó a esta a su disolución definitiva al rededor del año de 1940, debido a que 4 de 5 estados habían reclamado su independencia.

José Rafael Carrera y Turcios, caudillo militar de Guatemala aprovechó los movimientos religiosos para impulsar batallas en contra de Morazán, con su lema *¡Viva la religión y muerte a los extranjeros!*; este lema le permitió a Carrera mantenerse en la lucha y retomar el control de los sectores a pesar de las repetidas derrotas ante Morazán; tras la disolución de la federación, Carrera se convirtió en presidente de Guatemala durante dos periodos consecutivos.

Debido a sus orientaciones conservadoras, Carrera firmó la Concordia con el Vaticano en el año de 1852, dejando sin efecto la legislación aprobada por Morazán durante su periodo. Reinstauró al clero católico y le permitió dirigir las escuelas públicas de Guatemala.

El general Justo Rufino Barrios, en unión con aliados liberales y otros generales, durante el gobierno del general Miguel García Granados inician acciones enfocadas a legislar severamente a la iglesia católica. Con la toma de posesión del gobierno, Barrios expulsa del país a los jesuitas y otros clérigos extranjeros, y se retoman acciones diseñadas en el periodo de Morazán como la prohibición del diezmo obligatorio, el matrimonio secular (se declara que el matrimonio debe ser de carácter civil), el divorcio, se retiró el control de escuelas públicas, prohibiendo a religiosos realizar actividades didácticas. Se cerraron los conventos y monasterios, se confisca la propiedad de la iglesia católica y se prohíben los recorridos procesionales

Con la implementación de dicha legislación, la iglesia católica en Guatemala fue reprimida, bloqueando todas las actividades que esta desarrollaba en la sociedad. Lo que ubica a la iglesia católica en la posición en



la que se encuentra en la actualidad, además, se permite la introducción de diversas creencias u orientaciones religiosas.

Durante su gobierno, el licenciado Manuel Estrada Cabrera alrededor de 1898 y 1920, intentó promover el culto a Minerva, la diosa griega Atenea, con la creación de las Fiestas de Minerva. Durante las cuales se pretendía celebrar los logros académicos de alumnos y catedráticos; también mandó a construir en las ciudades principales de Guatemala los Templos de Minerva con diseño griego.

En el periodo de 1944-1949, tras la revolución, el presidente electo Juan José Arévalo Bermejo, divulgaba sus creencias en el socialismo espiritual, conocidas también como arevalismo. Estas creencias contrariaban a la ideología de la clase conservadora y la iglesia católica en Guatemala.

El general José Efraín Ríos Montt, miembro de la junta tripartita de gobierno de 1982, gobernó con el apoyo de las fuerzas armadas guatemaltecas. El General Ríos Montt se hacía llamar a sí mismo un cristiano vuelto a nacer por ser miembro de una iglesia evangélica relacionada con la organización misionera estadounidense *The Word Christian Church*, denominada Iglesia del Evangelio Extendido, conocida en Guatemala como Iglesia Cristiana Verbo.

Contrarrestando el desarrollo tradicional del país (iglesia católica), Ríos Montt gobernó Guatemala con una dictadura militar evangélica, durante la cual el ejército del país tenía como orden perseguir a los movimientos guerrilleros, los cuales se encontraban conformados por pequeños grupos mayas, residentes en el sector rural.

Ríos Montt fue depuesto a finales del ochenta y tres por su Ministro de Defensa: el General Óscar Humberto Mejía Víctores quien tachaba al gobierno de aprovecharse del fanatismo religioso para promover la corrupción. A pesar de esto, Ríos Montt permitió la introducción y expansión de la iglesia evangélica en Guatemala.

Ríos Montt seguidamente funda el partido Frente Republicano Guatemalteco (FRG), y fue elegido presidente del Congreso en 1995 y en 2000, donde apoyó al desarrollo de la iglesia evangélica protestante, permitiéndole influenciar en la educación pública del país.

Jorge Antonio Serrano Elías, quien fuere presidente de la República de Guatemala en el periodo de 1991-1993, apoyado por el creciente sector protestante, se convirtió en el segundo protestante en ser presidente en América Latina después de Ríos Montt.

En el año de 1998, el obispo Juan José Gerardi Conedera, dos años después de haberse firmado los Acuerdos de Paz que darían fin a la guerra civil que duró treinta y seis años en Guatemala, fue asesinado luego de publicar un reporte donde mostraba la participación de los militares en las atrocidades cometidas durante la guerra civil.

Años más tarde, el movimiento político FRG creado por el general Efraín Ríos Montt, permitiría que Alfonso Antonio Portillo Cabrera fuese electo presidente, y gobernara en el periodo del 200-2004; Portillo sería el tercer mandatario declarado abiertamente evangélico protestante, y quien, a pesar de sus orientaciones religiosas, sucumbió en una serie de altercados de corrupción durante su gobierno.

Álvaro Colom Caballeros, presidente de la República de Guatemala durante el periodo de 2008-2012, fue un gobernante catalogado como centro izquierdista y quien, a diferencia de todos sus predecesores, era un sacerdote maya que estudiaba y practicaba las creencias religiosas de la cultura maya tradicional: Colom logró llegar al poder gracias al apoyo del sector amerindio, que ha sido marginado a lo largo de la historia por sus gobernantes.

### **1.5.2. Evolución de la religión en Guatemala**

A lo largo de la historia, la orientación religiosa católica romana es la que ha moldeado la cosmovisión actual de los guatemaltecos; ya que, sin importar la orientación religiosa de su elección, el catolicismo se encuentra presente en cada uno de los elementos que dan forma a la cultura de cada región; el catolicismo se encuentra presente en la arquitectura, ha conformado la historia del país, promueve el turismo nacional e internacional y es parte de la diversidad cultural.

Por otra parte, la población protestante (mayormente evangélica) ha presenciado un incremento considerable en los últimos años debido a los acontecimientos sociales y políticos en el país, ha ganado seguidores que anteriormente pertenecían al sector no creyente de la población, dicho sector se ha reducido con el paso del tiempo; esto de la mano con el descenso en el porcentaje de la población que se considera católica.

Tabla V. **Evolución religiosa en Guatemala**

<b>Año</b>	<b>Católico</b>	<b>Protestante o evangélico</b>	<b>Sectas u otras</b>	<b>No religiosos</b>
1882-1940	97 %	2 %	0,7%	0,3 %
1978	79,5 % ▼	17,9 % ▲	1 % ▲	1,6 % ▲
1980	78,3 % ▼	19,7 % ▲	1 % —	2 % ▲
1982	72,5 % ▼	22,2 % ▲	1,5 % ▲	3,5 % ▲
1986	61 % ▼	30 % ▲	2 % ▲	7 % ▲
1991	64 % ▲	21 % ▼	2 % —	13 % ▲
2001	58 % ▼	25 % ▲	3 % ▲	14 % ▲
2006	56,9 % ▲	30,9 % ▲	2,5 % ▼	9,9 % ▼
2013	47 % ▼	40 % ▲	3 % ▲	10 % ▲
2016	42 % ▼	45 % ▲	1 % ▼	12 % ▲

Fuente: elaboración propia.

En Guatemala también se encuentran presentes otras creencias religiosas, entre las cuales aparecen pocos simpatizantes de la cultura maya, por ejemplo: budistas, hindúes, musulmanes, judíos y otros. Cabe mencionar que la suma de estos representa aproximadamente un tres por ciento del total de la población.

## **1.6. Justificación**

Guatemala cuenta con atractivos lugares turísticos que poseen riqueza cultural y espiritual, reflejada en sus festividades locales; estos lugares, generalmente, se encuentran ubicados junto a la carretera principal o en su defecto a pocos kilómetros de esta; por ello, es posible diseñar un modelo de servicio que brinde a la población la posibilidad de acceder a estos atractivos.

Según datos estadísticos recopilados por el Instituto Guatemalteco de Turismo Inguat, mediante entrevistas realizadas de forma presencial en los hogares guatemaltecos, se encontró que las razones de viajes nacionales a destinos turísticos son en un 67 % con motivo de ocio, recreo y vacaciones, un 10 % con motivo religioso, un 10 % visitas a familiares, un 7 % viajes de negocios, un 3 % por motivos de salud y un 3 % por motivos varios. Según estos resultados, el 77 % de la población nacional, gusta de atractivos de recreación y espirituales; figurando el tamaño de población que podría ser atendida.

De esta forma, el mercado objetivo identificado son los líderes religiosos, quienes adquirirán un servicio enfocado a satisfacer las necesidades de su congregación. De esta manera el usuario final se convierte en un mercado cautivo, ya que se aprovecha los lazos de unión entre este y su líder, comprometiéndole a adquirir el servicio contratado; satisface sus necesidades recreacionales y morales, adicional de la generación de un beneficio económico para su grupo religioso.

El desarrollo del emprendimiento es de relevancia, pues de no llevarse a cabo, no se atenderá la problemática identificada, la cual como punto de solución contempla la atención de una porción de la población en relación a

servicios turísticos, los cuales no son generados debido a la complejidad de su programación. La no generación de viajes tiene como consecuencias reducción de la actividad económica en las regiones de destino por falta de visitantes y a largo plazo la reducción del turismo nacional, ya que si la juventud de hoy no vive estas experiencias no sentirá el deseo futuro de realizar estos viajes o de proporcionar a sus hijos la oportunidad de hacerlo.

## **2. CAPÍTULO DOS. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO**

### **2.1. Identificación del emprendimiento**

A continuación, se presentan aspectos relacionados al resultado de la idea de negocios; en este caso los aspectos que dan forma servicio por desarrollar, con el sector al que atiende, su desarrollo, valoración, análisis de entorno, sus necesidades y sus características.

#### **2.1.1. Breve descripción**

El emprendimiento por desarrollar se trata específicamente de la modelación de un servicio, el cual será otorgado mediante la figura de un operador turístico, y será especializado en atender las necesidades del sector Religioso de Guatemala y del extranjero que visite el país. No obstante, tendrá la capacidad de brindar todo tipo de servicios relacionados al turismo.

Dentro de las actividades que desarrollada el turista promedio que visita la República de Guatemala, procedente del interior y exterior del país están las mostradas en la tabla IV, junto al porcentaje de turistas que las realiza.

Los principales destinos turísticos visitados por extranjeros son: Ciudad Capital 34 %, Antigua Guatemala 21 %, Atitlán 11 %, Tikal 10 %, Quetzaltenango 8 %, Esquipulas 5 %, y otros lugares 15 %.

Tabla VI. **Actividades del turista en Guatemala**

<b>Actividades</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Actividades</b>	<b>Porcentaje</b>
Comer, gastronomía	49	Visitar sitios arqueológicos	18
Paseo	41	Visitar museos	17
Visita a familiares / amigos	32	Visitas lagos y playas	16
Visitar mercados	27	Centro histórico	14
Compras	26	Descansar	12
Visitar pueblos	20	Centros comerciales	12
Playas, lagos o ríos	20	Negocios	12
Ver paisajes	19	Visitar sitios arqueológicos	18

Fuente: INGUAT. *Departamento de Investigación de Mercados de INGUAT.*

<http://biblioteca.inguat.gob.gt/library/index.php?title=Special:GSMSearchPage&process&lang=en&n%20%20%20%20&autor=INGUAT%20DEPARTAMENTO%20INVESTIGACION%20Y%20ANALISIS%20DE%20MERCADOS.%20> Consulta 8 de julio de 2019.

### **2.1.1.1. Evolución**

En Guatemala, el sector del turismo ha incrementado considerablemente sus actividades; según datos del Inguat ingresaron a Guatemala en 2016 un total de un millón novecientos diecisiete mil personas entre excursionistas y turistas internacionales, lo que representa un crecimiento del 3 % en comparación con el año 2015.



### **2.1.1.2. Valoración global**

Según datos de la Organización Mundial del Turismo, (OMT), Centro América figura en la cuarta posición a nivel mundial y primera a nivel continente; en el *ranking* de crecimiento del número de visitantes, con un promedio de crecimiento proyectado por año hasta el 2030 de 5,2 % duplicando el promedio del resto del continente y superando por más del 2 % al resto de países a nivel mundial.

### **2.1.2. La idea**

Ser un operador turístico especializado en proporcionar las herramientas a líderes religiosos para la generación de movilizaciones turísticas que incentive el turismo nacional e internacional en el sector religioso.

#### **2.1.2.1. Cómo surgió la idea**

Las riquezas culturales de Guatemala en unión con sus atractivos turísticos, la detección de un mercado mal atendido y la intención de generar un emprendimiento exitoso, conforman la idea de negocio. Estos factores incentivan la realización de turismo nacional, específicamente en las congregaciones religiosas, pues sus integrantes poseen características únicas, como gozar de los atractivos turísticos y de los aspectos espirituales de cada región.

#### **2.1.2.2. Qué necesidad se detectó**

La falta de cobertura en la prestación de servicios turísticos, dirigidos a atender las necesidades de líderes religiosos, asociaciones religiosas y sus

integrantes (feligresía). Lo que lleva a la no generación de movilizaciones turísticas, esto debido a que no cuentan con un operador turístico experto en programar, diseñar y ejecutar estos viajes; ni con el tiempo necesario para hacerlo por sus propios medios.

El turismo realizado por congregaciones religiosas, es de significancia para el país, pues con su generación se fomenta el turismo en general, ya que siembra en el usuario final el deseo de continuar realizándolo y ampliar sus horizontes; así mismo, impulsa la economía y da valor a las riquezas culturales de las regiones.

### **2.1.3. El equipo consultor**

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación, se implementan herramientas y aptitudes del modelo de emprendimiento desarrollado en el Programa de Formación de Emprendedores y Apoyo al Emprendimiento, impulsado por el Ministerio de Economía de la república de Guatemala, avalado y ejecutado por el Centro de Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería, FIUSAC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; gracias a ello, se cuenta con la consultoría de la unidad antes mencionada.

Figura 9. **Centro de fortalecimiento al emprendimiento  
facultad de ingeniería USAC**



Fuente: elaboración propia.

## 2.2. El entorno (análisis PESTEL)

El método PESTEL es una de las variadas técnicas descriptivas de análisis de negocios, mediante el cual se pretende evaluar aquellos aspectos relevantes que pueden incidir o influenciar en el desarrollo del emprendimiento.

PESTEL detalla de forma excelente la forma como los elementos del entorno con los que la organización por crear funcionará; dentro de estos aspectos están los políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia con el proyecto.

### **2.2.1. Político**

En Guatemala, se están tomando diferentes acciones en relación al turismo, entre las cuales están la *Política nacional para el desarrollo turístico sostenible de Guatemala*, dos mil doce a dos mil veintidós, ubica al turismo como el impulsor del desarrollo de la economía del país, mediante la promoción de la oferta turística y el incentivo a la población a su realización.

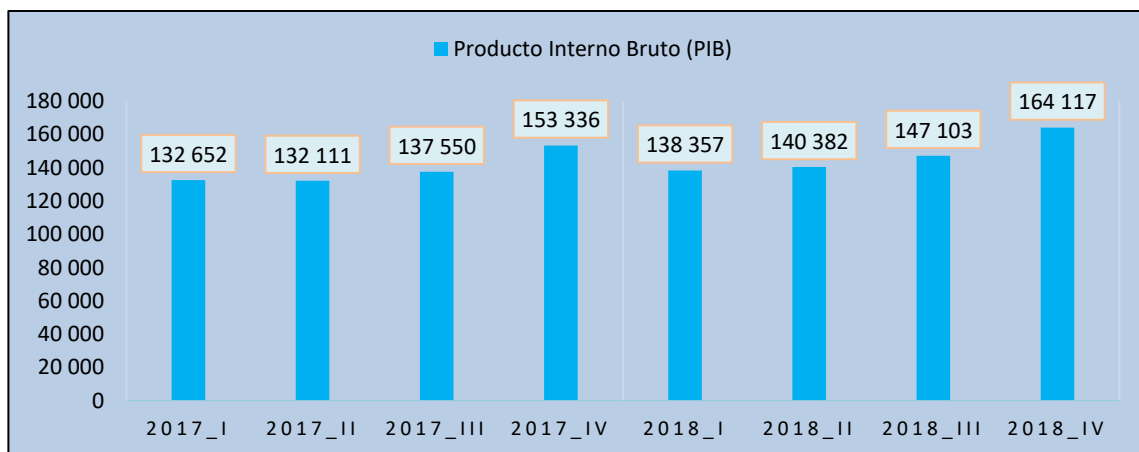
De la misma manera el *plan maestro de turismo sostenible de Guatemala* dos mil quince a dos mil veinticinco resalta la relevancia existente en el orden del territorio guatemalteco para el aumento del desarrollo de actividades turísticas.

Por otra parte, se promueven innovaciones que permitan incrementar la competitividad del turismo, esto en la Agenda Nacional de Competitividad dos mil doce a dos mil veintiuno; contempla aspectos de proceso, legales, de mercados, tipología de negocios e inversiones.

### **2.2.2. Económico**

Para el estudio de la panorámica económica de Guatemala es de significancia estudiar como punto primordial el desarrollo del producto interno bruto, (PIB), del país, ya que una de las principales actividades económicas que lo conforman es el turismo. El Banco de Guatemala muestra un medidor detallado por trimestres, como se observa el PIB de Guatemala en los últimos diez años ha oscilado en el rango de 3,1 % a 4,2 %. En la siguiente gráfica se observa el PIB trimestral, medido por el origen de la producción, en millones de quetzales de cada trimestre del año 2017 y 2018.

Figura 10. **Producto interno bruto de Guatemala en millones de quetzales**



Fuente: Banco de Guatemala. *Producto interno bruto trimestral*.

<https://www.banguat.gob.gt/estaeco/boletin/envolver.asp?karchivo=boescu51> Consulta: 2 de agosto de 2019.

La tasa de variación anual de los índices de precios al consumidor en Guatemala para el mes de julio de dos mil diecinueve, según los datos obtenidos del detalle de variables económicas de Datosmacro en su página web es de 4,4 %, adicionalmente, Datosmacro hace énfasis en el incremento del 0,5 % en el costo del transporte y la lata ubicación del índice de percepción de la corrupción del sector público en Guatemala.

### 2.2.3. Social

La sociedad guatemalteca en la actualidad se encuentra atravesando una faceta de cambios significativos que están generando cambios positivos en la economía. Hoy por hoy, Guatemala es un país emprendedor, en el que sus pobladores buscan hacer empresa. Se espera que en 2019 se observa un crecimiento del mercado informal, el cual para el 2018 alcanzaba la cifra

alarmante del 70 %, como respuesta a ello está la *Ley del fortalecimiento al emprendimiento*, la cual busca introducir al comerciante informal en un régimen legal estable y con potencial de crecimiento.

La tasa de crecimiento poblacional de Guatemala se encuentra alrededor de 2,4 %, tasa que representa ser una de las más altas del continente, con ello una estimación poblacional para el año de dos mil diecinueve, a la espera de los datos oficiales del último censo realizado en el mismo año, sería de aproximadamente unos 17,4 millones de habitantes.

#### **2.2.4. Tecnológico**

La garantía del acceso a Internet para los guatemaltecos es una de las más importantes ventanas al desarrollo, pues mediante ella, todos los sectores económicos del país realizan transacciones. Hablando específicamente del sector del turismo, internet innova en la forma de adquisición de servicios, pues el cliente realiza una búsqueda preliminar de la oferta presente para poseer un marco de referencia en las expectativas de contratación. Pero de la misma manera, a través de ella se puede generar ventas, seguimiento a clientes, innovación, trato caracterizado, otorgar servicios y crear una gestión inteligente de la organización.

El fácil acceso a canales de comunicación para la población en general permite la generación de desarrollo a gran escala, desde las redes celulares, correo electrónico, redes sociales y conexiones viales.

En Guatemala se cuenta con una red de infraestructura vial en desarrollo, con una tasa lenta de crecimiento, pero enfocada en dotar al país de autopistas modernas y a la altura de los requerimientos de la industria. Dentro

de estas es importante mencionar la reciente inauguración del libramiento de Chimaltenango que pone al sector del occidente en un alto nivel de competitividad y el proyecto en rehabilitación y ampliación a cuatro carriles de la carretera CA-2 Oriente, la cual proporcionará desarrollo al sector.

### **2.2.5. Ecológico**

Guatemala ha trazado un sólido camino medioambiental, al momento de hacer empresa en el país, se debe proyectar una empresa de servicios presentada como operador turístico que esté comprometida directamente con el cuidado del medio ambiente.

Es de vital importancia la realización de turismo sostenible llevando a la población a realizar movilizaciones turísticas que contemplen las acciones tomadas por algunas municipalidades en el cuidado medioambiental, dentro de las que se mencionan a la municipalidad de San Pedro La Laguna, que prohibió de manera rotunda a la utilización de plásticos y sus derivados por parte de sus habitantes y visitantes sin comprometer el desarrollo turístico y económico de la región.

### **2.2.6. Legal**

Los aspectos legales que son de consideración para el desarrollo del emprendimiento, relacionado, desde el ejercicio de la actividad económica hasta las consideraciones de importancia en la construcción del marco legal de la organización por emprender, son enlistadas a continuación:

- Decreto Ley 1441, *Código de trabajo*.
- Decreto Ley 2-70, *Código de comercio de Guatemala*.

- Decreto Ley 106, *Código civil*.
- Decreto Ley 6-91, *Código tributario*.
- Decreto Ley 4-2012, *Disposiciones para el fortalecimiento del sistema tributario*.
- Decreto Ley 20-2018, *Ley de fortalecimiento al emprendimiento*.
- Decreto Ley 19-2018, *Ley de fortalecimiento al turismo interno*.
- Decreto Ley 1701, *Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo*.
- Decreto Ley 25-74, *Ley de fomento turístico*.
- Decreto Ley 57-2000, *Ley de propiedad industrial*.

### **2.3. Estudio de *marketing***

El estudio de *marketing* permite formular los aspectos esenciales para posicionar al nuevo servicio en el mercado. Mediante este se toman en cuenta factores fundamentales como el producto, el precio, la plaza, la publicidad y su promoción, hasta aspectos más específicos como el proceso, el empaque, las pruebas, las personas, entre otros factores.

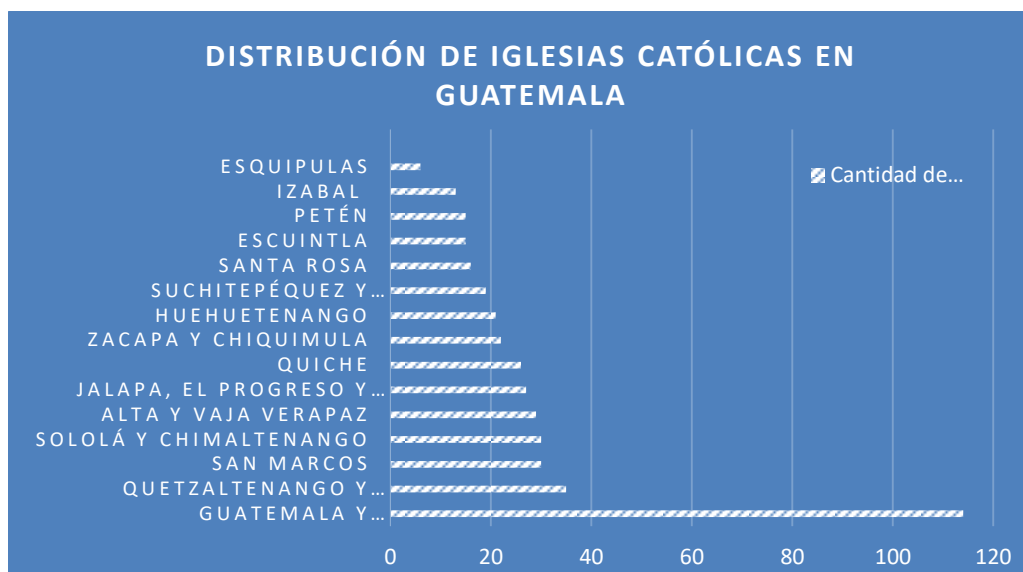
#### **2.3.1. Análisis de demanda de mercado**

Guatemala es un país en el cual predominan dos orientaciones religiosas en la población: de las cuales encontramos a la religión católica, que es la creencia por tradición y que está atada a las raíces de cada lugar desde la cultura hasta la arquitectura, junto a ella está la religión protestante (conocida coloquialmente como evangélica), la cual es la orientación religiosa en auge y que por su naturaleza posee facilidad de expansión.



Como mercado objetivo para el diseño del presente emprendimiento se contempla la atención dirigida a las congregaciones religiosas (independientemente de la orientación), por ello es de relevancia determinar la magnitud de estas, en número y tamaño.

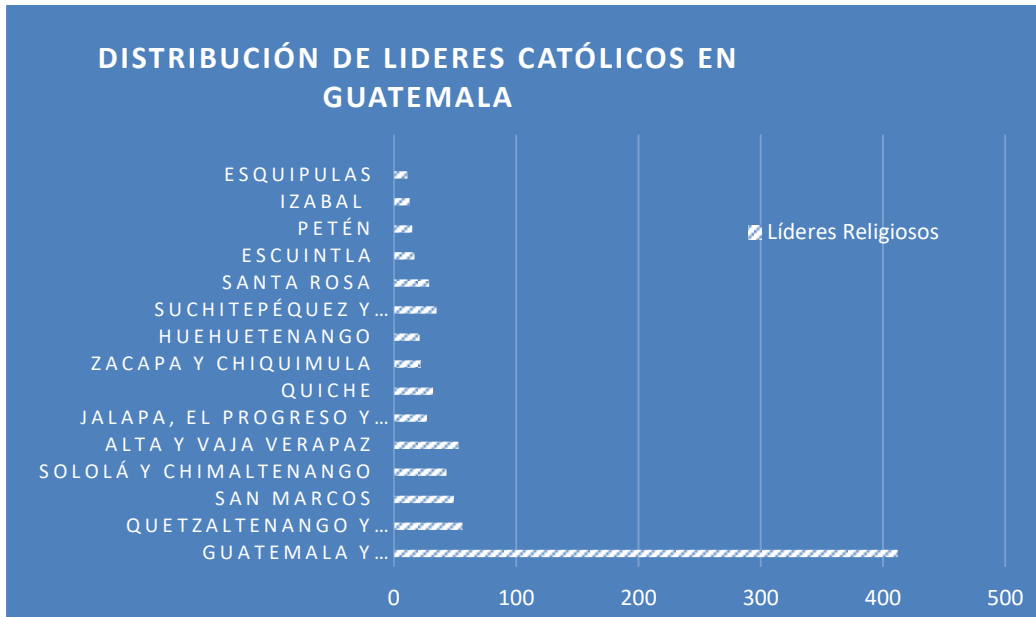
Figura 11. Iglesias católicas de Guatemala



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al número de congregaciones religiosas de orientación católica presentes en el país, es un dato de fácil obtención gracias al grado de su organización; la iglesia católica está estructurada en 15 jurisdicciones, con un total de 415 congregaciones, las cuales son administradas por 835 líderes religiosos.

Figura 12. Líderes católicos de Guatemala



Fuente: elaboración propia.

A diferencia de la organización que posee la iglesia católica, la iglesia protestante no cuenta con un registro real de sus congregaciones; las congregaciones protestantes deben registrarse ante el Ministerio de Gobernación de Guatemala. Sin embargo, solamente una pequeña porción de estas cumple con ello; según información recopilada por Ximena Villagrán en un reportaje realizado en el periódico Soy 502, del tres de marzo de dos mil dieciséis. Guatemala registra 2 790 congregaciones protestantes; sin embargo, la Alianza Evangélica de Guatemala estima que el número real de estas alcanzaría la cifra de 40 000, dato que propone la relación 96:1 en comparación con la iglesia católica.

A pesar de la cantidad contra restante de congregaciones religiosas, se cree que el número de personas que profesan estas creencias religiosas se

encuentra alrededor de 46 % católicos y 42 % de protestantes, esto debido a que el número total de feligreses por congregación es mayor en la religión católica que en la protestante; cabe mencionar que estos porcentajes son estimados debido a que no se cuenta con los resultados actualizados del censo poblacional 2019.

### **2.3.2. Delimitación previa del negocio**

En el siguiente apartado se expone al lector los alcances del servicio, así como sus ventajas y desventajas en relación con la oferta presente en el mercado actual.

#### **2.3.2.1. Descripción del servicio**

El emprendimiento en cuestión pretende brindar un servicio en modalidad de operador turístico, que se enfoque en la especialización de actividades recreacionales, deportivas, académicas, culturales, espirituales, vacacionales y de ocio. Están dirigidas a atender las necesidades de las feligresías de las congregaciones religiosas, principalmente a católicas y protestantes, y atiende los requerimientos de los líderes religiosos de estas congregaciones, para los cuales su feligresía representa un mercado cautivo, por la relación de dependencia culto-feligres.

El servicio ofrecerá actividades desarrolladas para la participación de la familia, ya que, es el enfoque principal de las movilizaciones turísticas de esta índole, y sus necesidades en ocasiones son pasadas por alto a pesar de representar una demanda latente.

El mercado objetivo se encuentra principalmente en la zona central de Guatemala dado que, es el mercado capitalino quien necesita destinos variados, distintos a los locales, para realizar sus actividades cuales sean.

El canal de distribución de nuestros servicios se enfocará en cinco puntos principales, los cuales son: redes sociales, pagina web, medios publicitarios, relaciones personales y de boca en boca, debido a ello no es de relevancia contar con un punto de aplazamiento estratégico para funcionar. Sin embargo, se contará con local situado dentro del perímetro metropolitano; concretamente, se contempla la ubicación en el sector de zona 11, zona 7 de Guatemala o zona 3 de Mixco.

El objetivo del servicio es contar con paquetes turísticos varios, que puedan ser ofrecidos a congregaciones religiosas de variados niveles socioeconómicos, pues dependiendo de ello pueden ofrecerse diversas opciones que se acoplen a las necesidades tanto de expectativas como económicas.

Se contará con una red integral de destinos turísticos; esto significa que se espera no solo ofrecer los atractivos del lugar de destino, sino también brindar la oportunidad al cliente de disfrutar de aquellos sitios importantes situados a lo largo del recorrido; se otorga de esta manera, microvisitas turísticas, en las que se contaría con un pequeño tour fotográfico, degustaciones gastronómicas, espectáculos artísticos, entre otros; todo esto en colaboración con asociaciones locales como artesanos, artistas, municipalidades.

### 2.3.2.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica sencilla y de fácil aplicación que permite efectuar una evaluación de aquellos factores dinámicos y endebles, internos y externos, que posee nuestra organización; así como aquellos factores internos que no son de fácil apreciación. Pero son de significancia para el desarrollo de del proyecto.

Mediante la aplicación del análisis FODA se puede extraer información vital para la construcción de la planeación estrategia de nuestra organización, mediante este análisis se puede establecer estrategias como utilizar nuestras fortalezas para confrontar nuestras debilidades.

- Fortalezas
  - Idea fresca e innovadora.
  - Contar con personal altamente capacitado.
  - Reclutamiento de colaboradores afines al tipo de servicio brindado.
  - Planificación de itinerarios.
  - Enfoque de mejora continua, buscando siempre atender mejor.
  - Otorgar artesanías representativas del lugar.
  - Crear una interacción eficiente mediante la plataforma web.
  - Enfoque de atención personalizada a los clientes.
  - Alianzas estratégicas con hoteles, artesanos, restaurantes, municipalidades, transportistas, y artistas del sector visitado.
  - Atención personalizada y seguimiento integral de la gestión del servicio.
  - Enfoque de calidad en el servicio.
  - Amplitud de la cobertura geográfica, en los destinos disponibles.

- Oportunidades

- Demanda en crecimiento.
- Mercado religioso desatendida.
- Generar alianzas con asociaciones religiosas.
- Presencia de un mercado cautivo.
- Riquezas espirituales de la región guatemalteca.
- Apoyo del estado y del sector privado para la promoción turística.
- Utilización de estrategias digitales para el acercamiento al público objetivo.
- Ampliar la gama de servicios turísticos comúnmente ofrecidos.
- Gran variedad de recursos naturales existentes, a donde se pueden realizar diversas actividades.
- Nuevas alternativas de comunicación para dar a conocer nuestro servicio.

- Debilidades

- Poca experiencia por tratarse de una nueva organización.
- Gran variedad de competidores.
- No contar con variedad de unidades de transporte.
- Falta de alianzas a nivel internacional.
- Necesidad de contar con un número alto de participantes en cada movilización turística para incrementar ganancias.
- Capacidad limitada.
- No poseer una cartera amplia de clientes fijos.

- Amenazas
  - Posibles competidores nuevos en el mercado.
  - Precios bajos por oferentes que tienen una menor calidad.
  - Alto grado de inseguridad en el país.
  - Competencia con vehículos modernos y de alto costo.
  - Aspectos laborales como Paros, huelgas, entre otros.
  - Resistencia a la convocatoria de actividades por parte de la feligresía.
  - Mal estado de la infraestructura vial del país.
  - Desastres naturales como terremotos, deslizamientos, derrumbes, actividad volcánica, inundaciones, entre otros.

### **Matriz de análisis de estrategias FODA**

La matriz de análisis de estrategias FODA es una herramienta gráfica, que permite el análisis y evaluación de las estrategias identificadas para el objeto de estudio, en un momento determinado de tiempo.

Figura 13. **Matriz de estrategias FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p style="text-align: center;"><b>F-O (max-max)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal para atender las necesidades específicas del sector católico.</li> <li>• Fortalecer las relaciones para aprovechar el potencial de un mercado cautivo.</li> <li>• Aplicar sistemas de control de calidad que incrementen el grado de satisfacción en los clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>D-O (min-max)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la diferenciación del servicio con base en la atención personalizada.</li> <li>• Obtener una cartera sólida de clientes potenciales a partir de las relaciones establecidas con clientes atendidos pertenecientes al mismo sector religioso.</li> <li>• Utilizar el apoyo institucional para la creación de alianzas corporativas a nivel nacional e internacional.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<p style="text-align: center;"><b>F-A (max-min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarmar a la competencia, compitiendo con atención dirigida al sector y personalizada hacia el cliente.</li> <li>• Incrementar el tamaño de la convocatoria promoviendo los beneficios innovadores del servicio.</li> <li>• Contar con unidades de transporte modernas y seguras, para generar confort, seguridad y tranquilidad a nuestros usuarios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>D-A (min-min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar contar únicamente con unidades de transporte de gran capacidad para poder atender también a grupos pequeños de turistas.</li> <li>• Crear fidelización en nuestros clientes, solidificando la cartera, a través de la introducción de precios competitivos.</li> </ul>

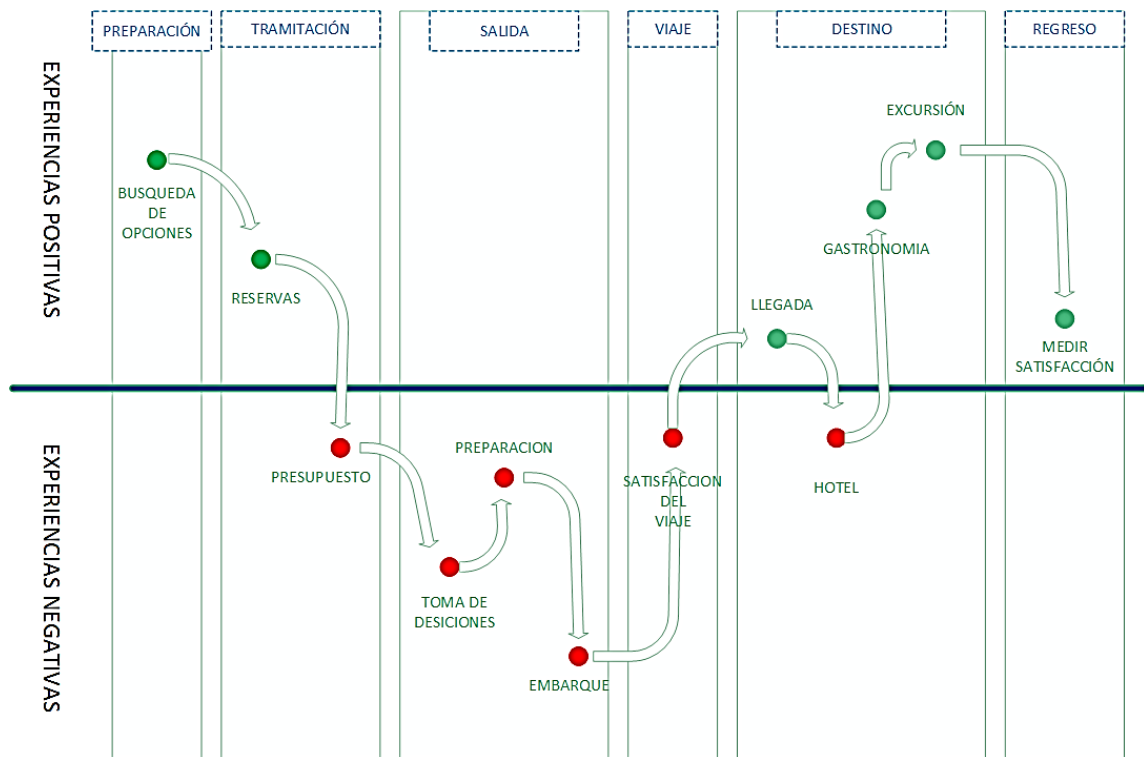
Fuente: elaboración propia.



### 2.3.3. Mapa de experiencias del cliente

Las principales necesidades del turista religioso se pueden identificar por medio de la curva de experiencias positivas y negativas resultantes de la realización de un viaje. Estas necesidades, por mencionar algunas, van desde los costos que conforman el viaje hasta la reducción del tiempo aprovechable del mismo; esto debido a que es el líder religioso quien, en representación de su feligresía, debe planificar y ejecutar el viaje, sin contar con los medios ni conocimientos necesarios del lugar de destino.

Figura 14. Mapa de experiencias del cliente



Fuente: elaboración propia, empleando microsoft visio 2016.

#### **2.3.4. Métricas**

Las métricas o indicadores son los aspectos del servicio que deben ser evaluados constantemente, con el fin primordial de obtener información necesaria para la mejora continua del servicio brindado, mejorar la calidad del mismo y diseñar nuevas opciones para el usuario; entre ellas están:

- Métricas
  - Tráfico en la página web
  - Nivel de interacción con personas en redes sociales
  - Satisfacción del cliente con artesanías
  - Grado de satisfacción del cliente
  - Tiempo transcurrido entre contrataciones
  - Días de preparación
  - Calidad de los alimentos proporcionados
  - Grado de reacción ante problemas
  - Calidad del transporte
  - Velocidad de respuesta hacia el cliente
  - Cantidad de personas atendidas por viaje
  - Necesidades del usuario final
  - Necesidades del cliente contratista

#### **2.3.5. Estrategias de *marketing***

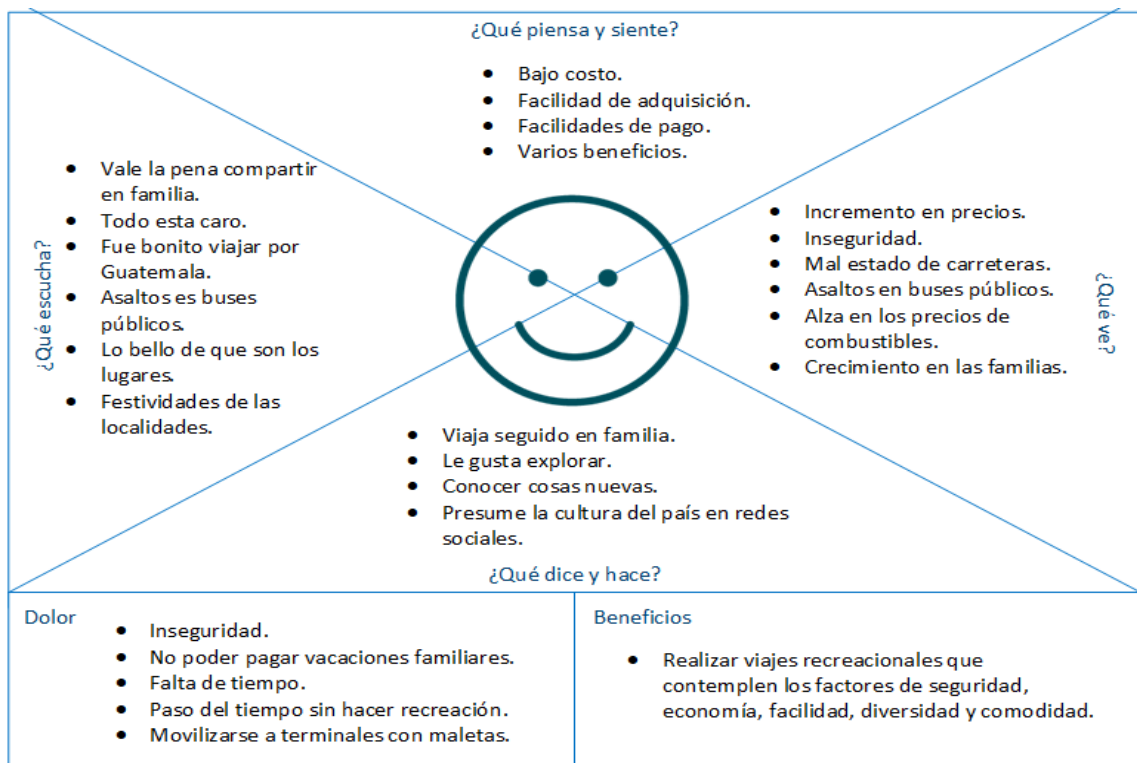
Las estrategias de *marketing* son aquellas actividades que dentro de una organización deben de realizarse a fin de alcanzar los objetivos previamente planteados; estas estrategias se desarrollan con base en los elementos de la mezcla de *marketing*.

### 2.3.5.1. Mapa de empatía

Mediante la elaboración de un mapa de empatía con el cliente identificado como mercado objetivo, se identifican las complicaciones que se presentan y poder reaccionar a ellas dando una solución eficiente, que satisfaga sus necesidades.

El mapa de empatía es una representación gráfica de seis elementos principales de nuestros primeros usuarios; estos elementos se obtienen a través de las siguientes cuestiones: ¿qué ve el cliente?, ¿qué siente el cliente?, ¿qué piensa el cliente?, ¿qué hace el cliente?, ¿qué motiva al cliente?, ¿cuáles son sus frustraciones o dolores?

Figura 15. Mapa de empatía con el cliente



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.5.2. Método SCAMPER

La metodología SCAMPER permite analizar, comparar y evaluar la idea de negocio mediante la generación de conceptos producto del estudio de siete elementos que son comparados con productos similares; estos elementos son sustituir, combinar, adaptar, modificar, proponer otros usos, eliminar y reorganizar.

- Sustituir

Elementos que pueden ser sustituidos en el servicio (cosas, lugares, ideas, personas, procesos, entre otros).

- En recorridos turísticos a oriente de Guatemala (Esquipulas, Chiquimula), pueden tomarse tres alternativas distintas de ruta; la convencional ruta al Atlántico vía Zacapa; carretera al salvador vía Jalapa y por último ruta al Atlántico vía San Jorge, Zacapa.
- Las muestras gastronómicas pueden cambiarse de una fabricación propia a una subcontratación a restaurantes locales que posean una sazón propia de la región visitada; se reducen así costos de preparación, almacenaje, transporte y distribución.
- La entrega de facturas a cada usuario puede elevar los costos; mediante la implementación de un sistema de factura electrónica se atenderá de mejor manera las responsabilidades tributarias; disminuyen costos de impresión.

- Dada la naturaleza del servicio, es posible la sustituir contrataciones a tiempo completo por contrataciones a tiempo parcial.
  - Para el servicio de entretenimiento abordo, se es posible sustituir a un empleado regular por una persona involucrada directamente con el sector religioso atendido.
- Combinar

Factores externos o internos del servicio que puedan ser combinados para brindar una mejor solución (combinar conceptos, ideas, características, temas, emociones, entre otros).

- Las representaciones artísticas realizadas por personas en los diversos destinos del país representan un elemento altamente atractivo para ser combinado con un servicio turístico; resultan en una subcontratación ocasional, que permita a los visitantes apreciar las expresiones artísticas representativas de cada sector.
- Las asociaciones de artesanos ubicados en el sector identificado como ruta turística pueden combinar esfuerzos con un operador turístico. Se logran que por una parte el operador brinde a sus clientes la experiencia de apreciar las artesanías de los locales y poder acceder a ellas; por otra, las asociaciones de artesanos pueden exponer al mundo su arte, realizar algunas ventas y promover su trabajo.
- Las municipalidades de Guatemala poseen una gran cantidad de aspectos atractivos a combinar con un servicio turístico religioso, por

ser un ente facilitador para con sus pobladores; con una combinación de esfuerzos, se puede obtener visitas a lugares de difícil acceso público, promover el comercio de sus pobladores, promover el turismo en su localidad y dar a conocer los esfuerzos generados en su administración.

- Combinar esfuerzos con los sectores religiosos, que pretendan promover el desarrollo de ciertas actividades afines a sus creencias, para obtener un mutuo beneficio económico, y un mayor alcance de estas.

- Adaptar

Como puede adaptarse la solución brindada para atender a otras problemáticas (adaptar ideas a otros contextos, lugares, personas, tiempo, entre otros).

- El modelo de servicio brindado a los usuarios de líneas aéreas, puede ser adaptado a un servicio turístico terrestre, tropicalizando aspectos como otorgar alimentos abordo, su forma de empaque y almacenaje, los accesorios otorgados al usuario como cobijas, almohadas, auriculares, entre otros.
- El material promocional generado por el Instituto Guatemalteco de turismo Inguat, puede tras licencia concedida, ser tropicalizado para crear guías turísticas interactivas que incorporen el aspecto religioso específico al grupo de personas atendidas; esto con el fin de familiarizar al usuario con los atractivos que posee el lugar de destino.

- La adaptación de programas digitales al proceso de colocación de los clientes según contratación realizada, que permitan facilitar la apreciación de estos del servicio que están contratando; permite adquirir una mayor cantidad de características de las disponibles para ellos.
  - La promoción del servicio (ruta Esquipulas) puede ser con base en las festividades locales, a través de vinculaciones posibles con la municipalidad de Esquipulas y Chiquimula; se involucraría a los usuarios del servicio en las actividades de celebración que se adapten a las especificaciones que fueron contratadas.
- Modificar/magnificar

Que elementos del servicio pueden ser modificados con el objetivo de magnificar su alcance (Cambiar una característica, parte de un objeto, alterar un orden, entre otros).

- Aumentar la cantidad de micro destinos, es decir, aumentar la cantidad de pequeños lugares visitados en cada recorrido, con el fin de que el usuario disfrute visitar estos lugares sin tener que recaer en gastos, magnificando el valor agregado del viaje y el grado de satisfacción del cliente.
- Por cada grupo de adquirientes del servicio puede permitirse otorgar al líder religioso, pases de cortesía que él puede otorgar a aquellos feligreses de escasos recursos; todo esto con el fin, de incrementar la satisfacción moral del grupo de usuarios, ya que sentirán que están realizando adicionalmente con su compra una obra de caridad.

- Gestionar la participación de los feligreses sobresalientes de la congregación religiosa, en el proceso de acompañamiento abordo, todo esto otorgando los medios necesarios de comunicación, como medios auditivos, visuales, de seguridad y gráficos, con el fin de que el usuario se sienta más en confianza y reduciendo costos.
  - Aumentar la cantidad de servicios otorgados; sistemas de aire climatizado, proyección de películas (acorde a la temática), logística de paquetería, incorporar sistemas amigables con adultos mayores y personas con movilidad reducida.
- Proponer otros usos

Que otros usos o valor agregado pueden darse al servicio presentado (extraer utilidades ocultas).

- Programación para la atención especial del grupo, con iglesias visitadas en la ruta de transporte y en el lugar de destino; en el caso de turismo a Esquipulas, programar un espacio de tiempo especial para permitir a los visitantes realizar un recorrido más personal y de devoción a través de la visita al Cristo Negro de Esquipulas, programar misas de bienvenida y de despedida, entre otros.
- Expandir la cartera de servicios al sector educativo religioso, con las herramientas de servicio a congregaciones religiosas, se obtendrá la confianza del sector atendido; por lo que el servicio sería contratado para atender aquellos colegios o instituciones religiosos, a los cuales se les atenderá acorde a sus necesidades.



- Brindar el servicio a las actividades de los feligreses de las congregaciones, tras dar a conocer el servicio, se podrá atender a los feligreses en sus actividades como bodas, 15 años, bautizos, confirmaciones, reuniones, entre otros.
  - Proponer la unión de sectores afines a una creencia religiosa, programando en conjunto con los líderes religiosos actividades de convivencia e interacción de distintas feligresías con objetivos espirituales.
- Eliminar

Qué elementos del servicio pueden ser eliminados, sin que se pierda la calidad, excelencia o esencia de este (suprimir partes del servicio o elementos del problema.).

- Las características propias del servicio que podrían omitirse, con el fin de reducir el costo de adquisición del servicio, pero sin alterar su grado de satisfacción podrían ser entrega de suvenires, bebidas abordo, alimentación abordo, aire climatizado, espectáculos por artistas, degustaciones gastronómicas. Uno o más de los antes mencionados pueden retirarse del paquete de servicios sin comprometer el grado de satisfacción del cliente; sin embargo, su realización puede contribuir al aseguramiento de la satisfacción.
- Dependiendo del destino contratado y del horario pactado de salida se encuentran aspectos que pueden eliminarse del servicio, por ejemplo, en el caso de realizar un viaje en el que sea necesario transportar a las personas durante la noche, es necesario omitir el

entretenimiento a bordo, a fin de permitir al usuario descansar durante la noche.

- El sistema de facturación individual podrá y deberá ser eliminado de aquellos servicios en los que la organización contratante cuente con exoneración de pagos de impuestos según su naturaleza, con lo que el servicio se reduciría de costo y será de fácil acceso.

- Reorganizar

Qué elementos del servicio podrían ser reordenados sin que se pierda la calidad, excelencia o esencia de este (cambiar de lugar, roles, invertir elementos).

- Con el fin de reducir costos de contratación o cuando la ocasión lo amerite, se podría cambiar el orden de seguimiento; es decir, si el grupo de turistas no se movilizará en unión en el lugar de destino, la guía turística podría realizarse de manera interactiva durante el recorrido a manera que, el cliente ya cuente con la información necesaria para realizar su estadía en el destino sin moverse en unión con el grupo.
- Las presentaciones de artistas podrían realizarse por las noches en vez de al momento de arribo de los turistas; esto con el objetivo de que el turista disponga de mayor cantidad de tiempo efectivo para disfrutar de los atractivos que le ofrece el destino turístico.
- Adecuar el modelo de contratación del servicio, prolongando el proceso de adquisición del mismo; es decir, atender al líder

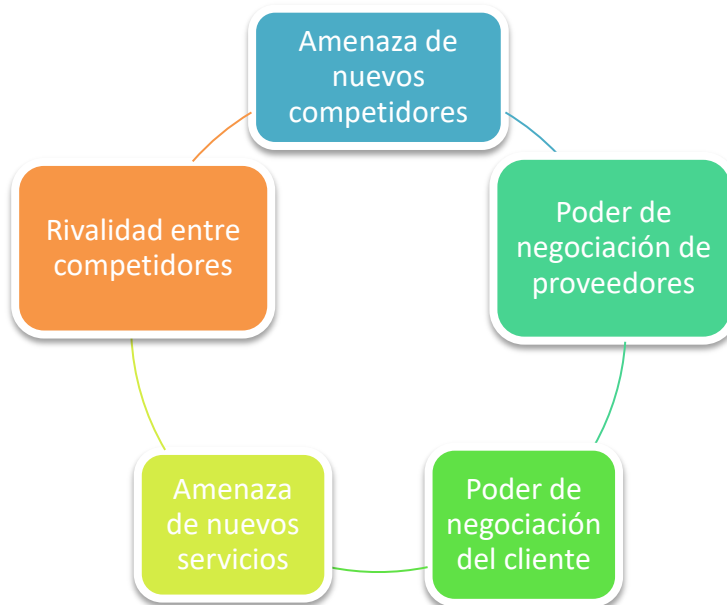
religioso por un tiempo más prolongado a fin de realizar una convocatoria mayor y alcanzar un número más alto de participantes.

### **2.3.5.3. Método PORTER**

El método estratégico de PORTER es un modelo de análisis de cinco fuerzas, mediante las cuales se pretende analizar el nivel de competencia existente dentro de una industria determinada; este método fue creado por el Ing. Michael Eugene Porter, miembro de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, las fuerzas analizadas son:

- (F1) poder de negociación de los compradores o clientes
- (F2) poder de negociación de los proveedores o vendedores
- (F3) amenaza de nuevos competidores entrantes
- (F4) amenaza de ingreso de productos sustitutos
- (F5) rivalidad entre los competidores

Figura 16. Cinco fuerzas de PORTER



Fuente: elaboración propia.

- Amenaza de entrada de nuevos oferentes al mercado

La probabilidad de que ingresen nuevos oferentes al sector del turismo en Guatemala es muy alta, dado los atractivos económicos que presenta esta actividad; en el sector existe gran cantidad de beneficios que pueden ser explotados en cada uno de los destinos turísticos posibles y a los variados atractivos culturales y naturales; sin embargo, este ingreso de un oferente al mercado dependerá de la cantidad de barreras de entrada existentes.

Las barreras de entrada presentes en el mercado, son aquellos factores u obstáculos que un oferente debe superar para participar exitosamente en este.

Las principales barreras que pueden identificarse del mercado en el que se participa son:

- Barreras económicas
  - Inversión inicial
  - Presupuesto de *marketing*
  - Inversión en tecnología
  - Costos de mantenimiento
  - Primas de seguros
  
- Barreras de escala
  - Altos costos por bajo volumen de servicio
  - Cartera de clientes
  - Alto costo de insumos
  - Diferenciación
  - Solidez de la marca
  - Curva de aprendizaje
  
- Barreras legales
  - Permisos
  - Licencias
  - Compromisos tributarios
  - Medioambientales
  - Propiedad industrial

- Amenaza de servicios sustitutos

Los servicios sustitutos pueden ser aquellos que ofrezcan a la comunidad religiosa una atención similar o equivalente a los servicios planteados en el presente emprendimiento, pero desarrollados bajo un procedimiento diferente. Por ejemplo, operadores turísticos que presten el servicio, pero no con el grado de atención que el nuestro. Un servicio sustituto representa una amenaza, en el grado en el que estos posean precios accesibles y estándares de calidad; pues con todo esto, su participación en el mercado genera alteraciones en el equilibrio producto de la interacción de los oferentes y demandantes.

El factor de éxito con la aparición de servicios sustitutos está presente en el ofrecimiento de valores agregados al servicio. En el caso específico del presente emprendimiento, la diferenciación principal, es la especialización dirigida al sector religioso, y a las variantes identificadas en las preferencias de los consumidores.

La creación de estrategias de diferenciación que permitan, primero identificar variaciones relacionadas en el mercado para reaccionar eficientemente a ellas; y segundo poseer herramientas de competitividad, como la variación en servicios ofrecidos, las facilidades de pagos y los precios bajos, la creación de sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de las congregaciones religiosas y beneficios generados para estas.

- Poder de negociación de los clientes

El cliente no solo es la persona que contrata los servicios ofrecidos, también, el factor más importante de toda organización, pues es hacia él a donde son dirigidos todos los esfuerzos y la razón de existir de la empresa.

El poder es la capacidad que tiene una persona de influir en las decisiones de los demás; existen varios tipos de poder; con lo antes mencionado los clientes cuentan con poder que pueden y utilizarán al momento de la negociación; este poder radica en factores como:

- Volumen de compra
- Capacidad de decidir qué aspectos contratar
- Experiencias previas
- Información disponible
- Contar con más de un oferente
- La disponibilidad de fechas
- La calidad ofrecida
- La temporada ofrecida

El grado de poder de negociación que puede poseer un cliente está limitado al grado de concentración con el que él pueda negociar, la conveniencia o practicidad de adquisición del servicio y el nivel de diferenciación con el que se cuente, en relación con los servicios prestados por la competencia, pues con estos atractivos únicos que se posee se obtiene también poder de negociación, con el cual se puede entablar una negociación eficiente con el cliente.

En el caso del cliente contratante de un servicio turístico con destino a Esquipulas, Chiquimula, puede utilizar como herramienta de negociación la experiencia que posee su mercado cautivo en el destino, no necesita contrataciones de guías turísticas o de recorrido, lo que puede reducir el volumen de compra de este.

- Poder de negociación de los proveedores

Un proveedor es aquel de quien nuestra organización recibe suministros vitales para el desarrollo de las actividades programadas. Un buen proveedor es aquel que cumple con la calidad del producto, la cantidad solicitada y especialmente con el cumplimiento de las fechas pactadas para su entrega.

Los proveedores son altamente importantes pues sin estos los procesos se detienen, y se podrían caer en un incumplimiento con los clientes; a razón de esto se necesita contar siempre con el mejor proveedor de insumos; a más oferentes de insumos, mayor será la calidad con la que estos compitan y mejor será la atención recibida.

Junto a lo anteriormente mencionado, el poder de negociación que poseen los proveedores depende directamente de la cantidad de oferentes, es decir, del tamaño de la competencia que posean. A mayor cantidad de proveedores disponibles en un mercado existan, menor será su poder de negociación para con nosotros, pues como clientes, se posee la capacidad de escoger entre una variedad de oferentes.

Con esta relación inversamente proporcional, se encuentra que, a menor cantidad de proveedores en un mercado, mayor es su poder de negociación, y menor será la oportunidad de conseguir insumos a bajos costos o con altos beneficios. Otra forma en la que los proveedores consiguen poder de negociación está relacionada con el nivel de organización que posean en su gremio, pues si los proveedores poseen enlaces fuertes pueden colocar precios estandarizados en los insumos ofrecidos.



Al ser este emprendimiento de carácter de servicios y no de producción, cuenta con la ventaja que no está limitada directamente a un proveedor; sin embargo, un operador turístico se convierte en un proveedor, al momento de jugar el papel de intermediario entre los clientes y el sector hotelero, por ejemplo; la gran cantidad de hoteles disponibles en una localidad y el volumen de contratación que se posee brinda la posibilidad de adquirir un servicio de calidad a bajo costo.

- Rivalidad entre competidores

El grado de rivalidad entre competidores de un sector, es la fuerza más importante, y en la cual convergen las cuatro fuerzas restantes de PORTER, pues con base en esta, se deben tomar acciones concretas enfocadas en el aseguramiento de la empresa en un punto específico del mercado.

La diferenciación con la que se cuente es una herramienta importante al momento de tener que competir por un puesto en el mercado, dado que, aquel valor agregado que distinga como empresa puede ser el factor clave al momento que el cliente tome la decisión de a quien contratar.

Posicionar la marca sólidamente permitirá sobresalir entre los rivales que se encuentren luchando por atender al mismo mercado meta; con el manejo adecuado de las cuatro fuerzas anteriores de PORTER, se puede trabajar en lograr ese posicionamiento deseado en el mercado, y competir con los rivales.

Adicional al grupo de competidores rivales establecidos en un mercado, ingresan a la competencia todos aquellos oferentes de servicios de transportes de personas ajenos al sector del turismo, pues, aunque ellos no cuentan con los aspectos únicos que dan estructura a un operador turístico, pueden otorgar

transporte a precios muy bajos, lo que puede hacer que los clientes prefieran sacrificar algunos beneficios con tal de recibir un mejor precio.

Dado lo anteriormente expuesto, se puede identificar que en el sector del turismo en Guatemala existe un factor alto de rivalidad entre competidores de servicios turísticos especializados; en la que se deben desarrollar operaciones de diferenciación, que permita aumentar el grado de satisfacción de los clientes, con el fin único de obtener un posicionamiento estable, que permita a la organización competir eficientemente.

#### **2.3.5.4. Estrategia corporativa o global**

Definir adecuadamente una estrategia corporativa nos permitirá definir el alcance que podría llegar a alcanzar nuestra compañía. Es importante definir estrategias que brinden las condiciones económicas, legales y políticas necesarias para el crecimiento de nuestra organización.

Específicamente en el caso de nuestro emprendimiento, se definirán las estrategias necesarias; para posicionar la empresa como, el operador turístico elegido por preferencia al momento de planificar actividades turísticas desde una congregación religiosa.

- Estrategias de crecimiento empresarial
  - Buscar la participación de inversionistas, con el fin de crear una estructura sólida que permita atender cualquier volumen de ventas.

- Incluir socios experimentados en las temáticas relacionadas al servicio como turismo, religión, artesanías, gastronomía, entre otros, a razón de ofrecer servicios de alto nivel a nuestros clientes.
  - Buscar alianzas estratégicas con sectores que brinden servicios complementarios, por ejemplo, el sector hotelero, de gastronomía, municipalidades, entre otros, con el objetivo de obtener los mejores precios del mercado al momento de contratar y brindar los mejores precios al momento de vender.
  - Crear alianzas con empresas de transporte de pasajeros que permitan responder adecuadamente a cualquier contingencia que pueda presentarse en el desarrollo de las actividades.
  - Obtener colaboraciones con empresas relacionadas como aerolíneas, hoteles, agencias de viajes, centros turísticos, embajadas, entre otros, a razón de alcanzar un volumen mayor de ventas del servicio.
- Estrategias ofensivas
    - Generar actividades que no estén presentes en los modelos de servicio de los competidores, a razón de ser la opción a elegir, gracias al nivel de servicio ofrecido.
    - Realizar convenios con municipalidades locales, con el fin de ofrecer un servicio más seguro para los clientes, gracias al resguardo recibido en el lugar de destino.

- Efectuar campañas agresivas de *marketing*, que permitan llegar a los clientes de los competidores e invitarles a utilizar nuestros servicios.
  - Poseer unidades más modernas y tecnológicamente actualizadas, con el objetivo de ser una opción más atractiva que la competencia.
- Estrategias organizacionales
    - Contar con planes de contingencia enfocados en la reducción de gastos y al incremento de los ingresos, con el fin de asegurar la rentabilidad de la organización.
    - Buscar la incorporación del pensamiento verde en la ejecución de las actividades, a manera de cuidar las interacciones con el medio ambiente.
    - Crear un pensamiento de mejora continua en los servicios ofrecidos, así como en el diseño de nuevos servicios o productos que se puedan otorgar a los clientes.
    - Organizar viajes de presentación gratuitos para líderes religiosos, con el fin de que conozcan nuestros servicios y experimenten de primera mano su calidad.
    - Capacitar y adiestrar constantemente a los empleados en conocimientos relacionados al turismo, religión, atención al cliente y cultura de servicio.

### 2.3.5.5. Mix de *marketing*

- Producto (servicio)

El objetivo de la aplicación de estrategias a bienes intangibles en este caso servicios, que satisfacen una necesidad, es la de identificar los aspectos del servicio que pueden explotarse a fin de tener una mejor aceptación.

- Estrategias aplicables al servicio

- Potencialización de las características del servicio

Tratar de modificar de manera positiva las características intrínsecas y extrínsecas en el servicio, es decir, aquellas que son percibidas por el cliente: colores, sabores, aromas, confort, seguridad, comodidad, marca, tamaño, entre otros.

- Diversificación de servicios

Creación e innovación de nuevos servicios complementarios.

- Despliegue

Ampliación de línea de servicios, por ejemplo, incluir variaciones en el orden en que se presta el servicio, con el fin de ofrecer más variantes de éste.

- Marca privada

Ofrecer al cliente productos de marca de un intermediario, distribuidor o vendedor, por ejemplo, como refacción un valor agregado es otorgar alimentos del restaurante "X".

- Combo

Combinar diversos servicios en grupos a razón de formar un paquete, que sea fácil de apreciar y de contratar.

- Flanqueo

Esta estrategia se encarga de identificar las debilidades de los competidores y con base en esa información, ofrecer un servicio.

- Concesiones

Es otorgar contratos en los que se pone a disposición de otra organización para que venda como suyo nuestro servicio.

- Precio

El precio es la forma en la que se puede presentar el valor que posee el servicio; y a pesar de existir varias formas de fijar el precio, se pueden utilizar estrategias de mercadotecnia para colocar precios a uno o un conjunto de servicios.

- Estrategias relacionadas al precio del servicio

- Penetración de mercado

Mediante esta estrategia presentamos un precio bajo o mejor de nuestro servicio, en relación al servicio equivalente presentado por los competidores, todo esto con el fin de conseguir una penetración mayor en el mercado objetivo.

- Arpón

Conseguir atraer al cliente a un evento o actividad, a fin no de realizar una venta, sino de hacer que esté lo conozca, para que posteriormente lo adquiera a un precio mayor.

- Precio más elevado

Ofrecer a los clientes un servicio con precio más elevado, al servicio líder por ofrecer, con el objetivo de hacer sentir al cliente que no está adquiriendo un servicio muy caro.

- Acuerdo de precios

Esta estrategia se trata de reunir a los oferentes que ofrecen el mismo servicio a un mercado determinado y lograr con ellos un acuerdo en común en relación al precio de venta.

- Comparación

Mediante la comparación competimos directamente con el oferente que posea el liderazgo en ventas, o con el que atienda un sector específico idéntico al nuestro, mediante un precio estratégico que permita crear atracción de clientes de su cartera.

- Rebajas dirigidas

Otorgar precios privilegiados a aquellos clientes que adquieran un volumen alto en el servicio o a los clientes frecuentes, con esta estrategia se pretende crear la fidelización del cliente.

- Precio psicológico

La estrategia del precio psicológico busca presentar al cliente el precio en números impares, pues estos son más atractivos, por ejemplo, es más atractivo Q. 9,99 que Q.10,00.

- Regatear

Por cultura, el guatemalteco tiende en todo momento a regatear el precio de cualquier artículo, anticipando este hecho, se presenta un precio mayor al establecido por el servicio, con el fin de poder otorgar este descuento al cliente y hacerle sentir que ha realizado una compra excelente.



- Plaza

Debe comprenderse por plaza, los medios o canales de distribución por medio de los cuales el cliente puede adquirir o contratar el servicio; es el conjunto de elementos que la organización utilizará para hacer llegar el servicio al cliente.

- Estrategias relacionadas a la plaza en que se ofrece el servicio

- Detallistas

Ser generadores del servicio, mas no vendedores del mismo, esta estrategia habla de utilizar únicamente agencias de viajes o promotoras para la comercialización del servicio, otorgándoles una comisión por venta y eliminando el costo de venta.

- Intermediarios

Utilizar adicional a nuestra fuerza de ventas, ventas por terceros, otorgando licencia a intermediarios de comercializar nuestro servicio a cambio de una comisión, con el fin de alcanzar una mayor penetración en el mercado objetivo.

- Tracción

La estrategia de tracción es utilizada cuando comercializamos a través de detallistas, para los cuales se generan actividades enfocadas en incrementar la demanda del servicio por parte de los clientes.

- Empujar

La estrategia de empuje debe de implementarse al momento de utilizar los servicios de intermediarios, en la cual el servicio es “empujado” creando situaciones que incentiven al intermediario a vender de mejor manera el servicio.

- Puntos de venta

Incrementar el volumen de ventas realizadas mediante la apertura de distintos puntos de venta, que permitan que el servicio llegue a una mayor cantidad de clientes.

- Mercadeo multinivel

Es la estrategia de mercadeo a través de un equipo multinivel, conformado por familiares, amigos, influencers, clientes clave, entre otros, diversificando el tipo de cliente objetivo.

- Promoción

Es el conjunto de actividades, que se realizan de manera programada, encaminadas a promocionar o dar a conocer el servicio, con el objetivo de incentivar al consumidor a adquirir el servicio.

- Estrategias relacionadas a la promoción del servicio

- Publicidad

Esta se encarga de hacer llegar el servicio al cliente en forma impersonal, utilizando medios alternativos de comunicación, como lo es la radio, carteleras, televisión, prensa escrita, afiches, entre otros.

- Bonificaciones

Esta estrategia se encarga de entregar un adicional al contratado, es decir, incluir al servicio contratado aspectos adicionales que representen un bono no dinerario para el cliente.

- Descuentos promocionales

Mediante un descuento promocional se otorgan descuentos en el monto a pagar por el servicio, estos debidamente identificados como un descuento, se pueden lanzar en temporadas de poca demanda.

- Descuento por volumen

Esta estrategia pretende incentivar al cliente a comprar un volumen mayor del servicio que el que tenía contemplado; adicionalmente, esta pretende que el servicio pueda llegar a terceras personas por medio del cliente, una de las formas más comunes de esta estrategia se presenta de la forma 2X1, 4X2, 14x12, entre otros.

- Patrocinador

Mediante el patrocinio a organizaciones, agrupaciones, personas, obras sociales, entre otros, el servicio llega a los ojos de las personas participantes de las actividades del patrocinado.

- Eventos

Con la estrategia de eventos, se busca salir beneficiado, de la reputación y por ende de la convergencia de personas en un evento, congreso, ferias, actividades, seminarios, entre otros, mediante la activación de un stand promocional en este.

- Boca en boca

Es la estrategia en la cual, se aprovecha de los lazos generados con los servicios prestados con anterioridad, y que se incentiva a que el cliente satisfecho comparta la experiencia con otras personas, a fin de hacer llegar a ellos el servicio.

- Venta personal

Es la estrategia de confrontación directa, en la cual un promotor de ventas se acerca de frente al cliente, con el motivo de hacerle conocer el servicio, y aumentar la cartera de clientes posibles o generar una nueva venta.

### **2.3.6. Plan de acción**

El plan de acción es el conjunto de herramientas o estrategias de *marketing* que se utilizarán en el proyecto; un plan de acción tiene como fin último generar alternativas de acción que permitan alcanzar de manera eficiente los objetivos previamente planteados en cuanto al mix de mercadotecnia se refiere; un plan de acción debe ser plasmado para un periodo determinado de tiempo, tiempo en el cual se pretende alcanzar el objetivo.

En un plan de acción se presentan de manera cronológica y secuencial las estrategias a utilizar, para ello debe tomarse en cuenta el presupuesto asignado para dichas actividades, con el objetivo de conservar la relación de beneficio costo existente en ellas.

#### **2.3.6.1. Cuadro del plan de acción**

Mediante la creación del siguiente cuadro, se identificarán de las estrategias anteriormente desarrolladas, aquellas que se utilizarán en los primeros tres meses de trabajo de la organización, meses en los que se pretende ingresar al mercado y generar un impacto positivo ante el consumidor.

Tabla VII. Cuadro del plan de acción

Estrategias de <i>marketing</i>	Plan de acción											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
<b>Estrategias de servicio</b>												
Flanqueo												
Potencialización												
Diversificación												
Despliegue												
Combo												
Concesiones												
<b>Estrategias de precio</b>												
Penetración de mercado												
Arpón												
Comparación												
Rebajas dirigidas												
Regateo												
<b>Estrategias de plaza</b>												
Intermediario												
Empuje												
Puntos de venta												
<b>Estrategias de promoción</b>												
Venta personal												
Eventos												
Bonificaciones												
Descuento por volumen												
Publicidad												

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.7. Presupuesto del plan de *Marketing*

El presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades, es decir, la asignación de recursos a cada actividad de mercadeo, a continuación, se muestra un presupuesto con enfoque por asignación.

Tabla VIII. Presupuesto del plan de *marketing*

	<b>Costo por semana</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Estrategias de Servicio</b>		<b>4 000,00</b>
Flanqueo		
Potencialización		
Diversificación		
Despliegue		
Combo		
Concesiones	500,00	4 000,00
<b>Estrategias de Precio</b>		<b>2 300,00</b>
Penetración de Mercado	250,00	1 500,00
Arpón	200,00	80,00
Comparación		
Rebajas Dirigidas		
Regateo		
<b>Estrategias de Plaza</b>		<b>2 350,00</b>
Intermediario	200	1 600,00
Empuje		
Puntos de Venta	250	750,00
<b>Estrategias de Promoción</b>		<b>9 000,00</b>
Venta Personal	300	1 800,00
Eventos	500	2 000,00
Bonificaciones		
Descuento por volumen		
Publicidad	400	5 200,00
<b>Total presupuestado</b>		<b>Q. 17 650,00</b>

Fuente: elaboración propia.





### 3. CAPÍTULO TRES. EL MODELO DE NEGOCIO

#### 3.1. Lienzo de modelo CANVAS

Traducido del nombre original en inglés Business Model Canvas, el lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes.

Figura 17. Lienzo de modelo CANVAS

<p style="text-align: center;"><b>Alianzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles.</li> <li>• Agencias de viajes.</li> <li>• Restaurantes.</li> <li>• Aerolíneas.</li> <li>• Empresas de Transporte de personas.</li> <li>• Empresas de eventos.</li> <li>• Influencers.</li> <li>• Inguat.</li> <li>• Iglesia católica.</li> <li>• Iglesia evangélica.</li> <li>• Centros turísticos.</li> <li>• Cruceros.</li> <li>• Centros recreacionales.</li> <li>• Centros culturales.</li> <li>• Promotores de eventos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red turística inteligente.</li> <li>• Acompañamiento abordó.</li> <li>• Gastronomía</li> <li>• Artesanías.</li> <li>• Entretenimiento.</li> <li>• Logística .</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Proposición de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación y ejecución completa del viaje desde la concepción hasta la culminación.</li> <li>• Acompañamiento abordó.</li> <li>• Vincular turismo y espiritualidad.</li> <li>• Conveniencia.</li> <li>• Especialización y respaldo.</li> <li>• Seguridad y garantía en el servicio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ventajas competitivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de actividades publicas y privadas.</li> <li>• Acompañamiento especializado.</li> <li>• Inclusión de la comunidad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes religiosos.</li> <li>• Congregaciones religiosas.</li> <li>• Familias de nivel económico medio-alto.</li> <li>• Centros educativos.</li> <li>• Turistas extranjeros.</li> <li>• Turistas nacionales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos legales</li> <li>• Operaciones de oficina</li> <li>• Operación de vehículos</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Sub-contrataciones</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Promoción y ventas</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Alquileres</li> <li>* Seguros</li> <li>• Comisiones por actividades hoteleras</li> <li>• Comisiones por actividades gastronómicas</li> <li>• Comisiones por ventas (artesanías, eventos, entre otros)</li> <li>• Ingresos por Guía turística</li> <li>• Ingresos por transporte</li> <li>• Actividades culturales</li> <li>• Suvenires y similares</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.1. Segmentos de clientes**

- Líderes religiosos
- Congregaciones religiosas
- Familias de nivel económico medio-alto
- Centros educativos
- Turistas extranjeros
- Cruceros
- Turistas nacionales

### **3.1.2. Alianzas**

- Hoteles
- Agencias de viajes
- Restaurantes
- Aerolíneas
- Empresas de transporte de personas
- Empresas de eventos
- *Influencers*
- Inguat
- Iglesia católica
- Iglesia evangélica
- Centros turísticos
- Cruceros
- Centros recreacionales
- Centros culturales
- Promotores de eventos

### **3.1.3. Proposición única de valor**

- Programación y ejecución completa del viaje desde la concepción hasta la culminación.
- Acompañamiento abordo.
- Vincular turismo y espiritualidad.
- Conveniencia.
- Especialización y respaldo.
- Seguridad y garantía en el servicio.

### **3.1.4. Actividades clave**

- Red turística inteligente
- Acompañamiento abordo
- Degustaciones gastronomía
- Compra de artesanías
- Entretenimiento con artistas locales
- Logística integral

### **3.1.5. Canales**

- Gestión de página web
- Interacción por medio de redes sociales
- Boca a boca
- Agencias de viajes
- Líderes religiosos
- Restaurantes
- Centros turísticos y recreacionales

### **3.1.6. Flujos de ingreso**

- Comisiones por actividades hoteleras
- Comisiones por actividades gastronómicas
- Comisiones por ventas (artesanías, eventos, entre otros)
- Ingresos por guía turística
- Ingresos por transporte
- Actividades culturales
- Suvenires y similares

### **3.1.7. Estructura de costes**

- Aspectos legales
- Alquileres
- Operaciones de oficina
- Operación de vehículos
- Capital humano
- Seguros
- Sub contrataciones
- Comisiones
- Promoción y ventas

### **3.1.8. Recursos clave**

- Alto tráfico en la web
- Grado de satisfacción del cliente
- Tiempo corto entre contrataciones
- Alta cantidad de personas atendidas por viaje

### **3.1.9. Relaciones**

- Coordinación de actividades públicas y privadas
- Ferias, congresos, seminarios, eventos, entre otros
- Inclusión de la comunidad

## **3.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor es aquel elemento creativo e innovador creado en función de las necesidades del cliente y que busca únicamente atender esa necesidad o necesidades identificadas, la propuesta de valor debe ser efectiva, a razón de ser el elemento que permite diferenciar a la organización del resto.

Una propuesta de valor correctamente identificada será una ventaja para la organización, pues hará que el cliente elija nuestra propuesta por encima del resto, indiferentemente del precio del servicio.

### **3.2.1. Necesidades reales del cliente**

Para el aseguramiento del éxito en toda organización es importante no solo conocer al cliente que se atiende, también, aprender a escucharlo, a través del cliente podemos innovar dentro de nuestro producto o servicio a fin de satisfacer realmente a nuestros clientes.

No basta con conocer las necesidades que el cliente dice tener, en ocasiones el cliente mismo no tiene claro que es lo que realmente necesita, es necesario profundizar y descifrar las necesidades reales del cliente, pues son

las necesidades reales del cliente las que debemos de satisfacer con nuestro producto o servicio.

### **3.2.1.1. Problemas del cliente**

- Problemas del cliente
  - No contar con tiempo para planificar
  - Desconocer sobre tarifas
  - Dificultad para manejar grupos grandes de personas
  - Ser mal atendido al contratar servicios
  - Poco poder de convocatoria
  - Mal manejo de efectivo
  - Mala alimentación disponible
  - Se siente inseguro
  - Difícil acceso a servicios básicos
  - No se siente escuchado
  - Pocas opciones disponibles para realizar turismo
  - No poseer contactos clave
  - No poseer las herramientas para gestionar un evento
  - No contar con asesoría especializada
  - Perder oportunidades lucrativas
  - Ser de origen extranjero
  - Solo disponer de buses inadecuados
  - Optar por ofertas de alto precio
  - Distancia de los servicios

### 3.2.1.2. Frustraciones y alegrías del cliente

- Frustraciones
  - Asaltos
  - Accidentes de tránsito
  - Desperfectos mecánicos
  - Tránsito y colas
  - Mal estado de carreteras
  - Mal estado de las unidades
  - Altos precios de alimentos
  - Altos precios de hoteles
  - Gastos inesperados
  - Lluvias
  - Desastres naturales
  - Movilizar equipaje
  - No tener tiempo disponible
  
- Alegrías del cliente
  - Conocer nuevas rutas
  - Conocer hoteles
  - Hacer visitas guiadas
  - Disfrutar de espectáculos artísticos
  - Degustar de la gastronomía local
  - Hacer senderismo
  - Conocer sobre la historia
  - Llegar más lejos
  - Conocer nuevos lugares de Guatemala

- Viajar con amigos
- Viajar en familia
- Ocio
- Recreación
- Obtener artesanías
- Conocer personas
- Viajar cómodamente
- Viajar seguro
- Ahorrar

### **3.2.2. Diseñar soluciones**

Con el objetivo de diseñar un servicio que cumpla con todas las necesidades del cliente, se filtrara la información recopilada a manera de cumplir con los niveles de necesidad según Maslow; él divide las necesidades humanas en necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, reconocimiento y autorrealización.

- Necesidades fisiológicas
  - Alimentación
  - Sed
  - Servicios Sanitarios
  - Clima adecuado
  - Confort
  - Aire limpio
  - Salud



- Necesidades de seguridad
  - Paz
  - Tranquilidad
  - Seguridad personal
  - Seguridad para su familia
  - Seguridad para su propiedad
  - Seguridad logística
  - Seguridad vial
  - Seguridad económica
  - Higiene
  - Orden
  - Itinerario adecuado
  
- Necesidades de afiliación
  - Incorporación del grupo
  - Amor de prójimo
  - Ambiente de amistad
  - Ambiente familiar
  - Afecto
  - Espiritualidad
  - Identificación
  
- Necesidades de Reconocimiento
  - Estimación
  - Ambiente de respeto
  - Bienvenida

- Éxito
- Necesidades de autorrealización
  - Ocio
  - Recreación
  - Aventura
  - Conocimiento
  - Espiritualidad
  - Culminación exitosa

#### **3.2.2.1. Servicio para resolver los problemas del cliente**

El servicio se presentará al cliente mediante la figura de un operador turístico, especializado en atender las necesidades de aquellas personas que deben organizar movilizaciones de ocio, recreación, educación, espiritualidad, convivencia, entre otras. Participan grupos extensos de personas que poseen gustos y necesidades diferentes, específicamente dentro de congregaciones religiosas católicas y evangélicas; pues es en ellas donde el número de viajes por año se ve reducido drásticamente debido a la complejidad existente en el proceso de organización de una viaje turístico; y a que regularmente es el líder religioso quien debe planificar y ejecutar estos proyectos, sin contar con tiempo suficiente disponible o los contactos y conocimientos necesarios.

### **3.2.2.2. Cómo el servicio ayuda al cliente**

El servicio atenderá las necesidades reales del cliente; es un servicio de fácil acceso, para el cual la empresa acompañará y asistirá al organizador en todas y cada una de las etapas de organización, contará con paquetes pre armados los cuales serán de fácil comprensión, así como poseer precios atractivos para el usuario final y beneficios económicos para el organizador.

El servicio ofrecerá al usuario seguridad completa, con el traslado de sus pertenencias, con el debido acompañamiento durante el viaje, con personal capacitado en temas de seguridad grupal y programando cada una de las actividades de manera que el cliente pueda disfrutar de ellas como si estuviera en casa.

### **3.2.3. Descripción de la propuesta de valor**

Durante el desarrollo de la actividad, el usuario final del servicio contará con acompañamiento personalizado en todo momento, a bordo de la unidad de transporte, así como durante sus visitas a los lugares de destino.

Brindará la oportunidad al usuario del servicio de disfrutar no solo del lugar de destino, también, de aquellos sitios que posean un valor turístico y que se encuentren en la ruta hacia el destino final; mediante la creación de una ruta turística integral, se permitirá al grupo de turistas, conocer nuevos lugares, obtener recuerdos fotográficos, artesanías locales, una calurosa bienvenida por parte de artistas de la región, así como degustaciones de los platillos representativos de cada lugar.

### 3.3. La empresa

La empresa es una organización que se dedica a realizar actividades dirigidas a la obtención de beneficios económicos o comerciales, en beneficio del o los propietarios o socios, mediante la satisfacción de una o más necesidades humanas, ya sea con la comercialización de productos o servicios.

Figura 18. **Isologo del emprendimiento**



Fuente: elaboración propia.

### **3.3.1. Datos generales**

- Nombre comercial: Tours Guate
- Razón social: operador de servicios logísticos de Guatemala S.E.
- Actividad económica: turismo
- Dirección del domicilio fiscal: 19 calle 8-28 zona 1 Guatemala, Guatemala
- Persona de contacto: Erick Arturo Mellado Cabrera
- Email: ing.mellado@hotmail.com
- Teléfono: +502 3536-7355

### **3.3.2. Misión**

Se propone brindar experiencias turísticas inolvidables, con profesionalismo, seguridad y alta calidad, mediante soluciones dirigidas a atender los sueños y deseos de nuestros clientes, con el compromiso de exceder sus expectativas y cuidar el patrimonio cultural y natural de Guatemala.

### **3.3.3. Visión**

Se propone ser el operador turístico preferido por tradición, reconocido a nivel nacional por sus altos estándares de calidad e innovación en el servicio, y por ofrecer a sus clientes confort, satisfacción, seguridad, experiencias inigualables y tarifas competitivas.

### **3.3.4. Objetivos**

- General

Consolidar una empresa como Operador Turístico, a partir de un emprendimiento, con crecimiento económico producto de la comercialización de servicios turísticos de calidad, confiabilidad, con responsabilidad social y ambiental.

- Específicos

- Capacitar constantemente a nuestros colaboradores, en las temáticas enfocadas en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Brindar atención profesional y personalizada a los líderes religiosos, que necesiten organizar movilizaciones turísticas.
- Asegurar la satisfacción de nuestros clientes.
- Crear una cultura de innovación y mejora continua en la cartera de servicios disponibles a nuestros clientes.
- Promover el turismo nacional en la población religiosa del país, cuidando los recursos naturales y culturales de Guatemala.

### **3.4. Recursos humanos**

El recurso humano es uno de los pilares fundamentales de toda organización; específicamente en el caso de una empresa de turismo, el trabajo

desempeñado por el recurso o capital humanos es gran parte del servicio que se vende al cliente, pues por medio de este, se satisfacen las necesidades reales del cliente, y se conseguirá la satisfacción final del mismo.

Para que el recurso humano sea aprovechado de manera eficiente es importante administrarle de manera efectiva, a razón que, este disponga de un ambiente adecuado para desempeñar sus labores, y obtener la mayor eficiencia.

#### **3.4.1. Organización funcional**

- Dirección general

Es el puesto ocupado por el director general de la empresa, es quien toma las decisiones de que rumbo debe tomar la organización, se encarga de la administración de los recursos.

- Recursos humanos

Es el área encargada de administrar el recurso humano de la organización, así como, programar capacitaciones, adiestrar, realizar convocatorias, contrataciones e indemnizar a los trabajadores.

- Económico financiero

Es el área encargada de administrar el recurso económico de la organización, realizar pagos de planillas, alquileres, servicios, así como, facturaciones y cobranzas.

- Relaciones públicas

Es el área encargada de enlazar al sector religioso con la empresa, se encarga del seguimiento al cliente, y aseguramiento de la cartera de clientes.

- Ventas

Es el área encargada de promover, incentivar y realizar ventas del servicio, mediante diferentes medios, asegurando el cumplimiento de los pronósticos de ventas.

- Compras y contrataciones

Es el área encargada de licitar, cotizar y realizar las compras necesarias para el adecuado funcionamiento de la organización, así como realizar contrataciones externas a la organización, como hospedajes, espectáculos, entradas, personas, alquileres, entre otros.

- Logística

Es el área encargada de gestionar los recursos necesarios en cada viaje, asignar rutas, gestionar almacenes, aprovisionar insumos, gestionar actividades de organización de eventos.

- Operaciones

Es el área de acompañar el servicio y de brindar atención al cliente, así mismo, se encarga de realizar las guías turísticas, el acompañamiento abordo, ventas al menudeo del servicio, alimentación, entre otros.



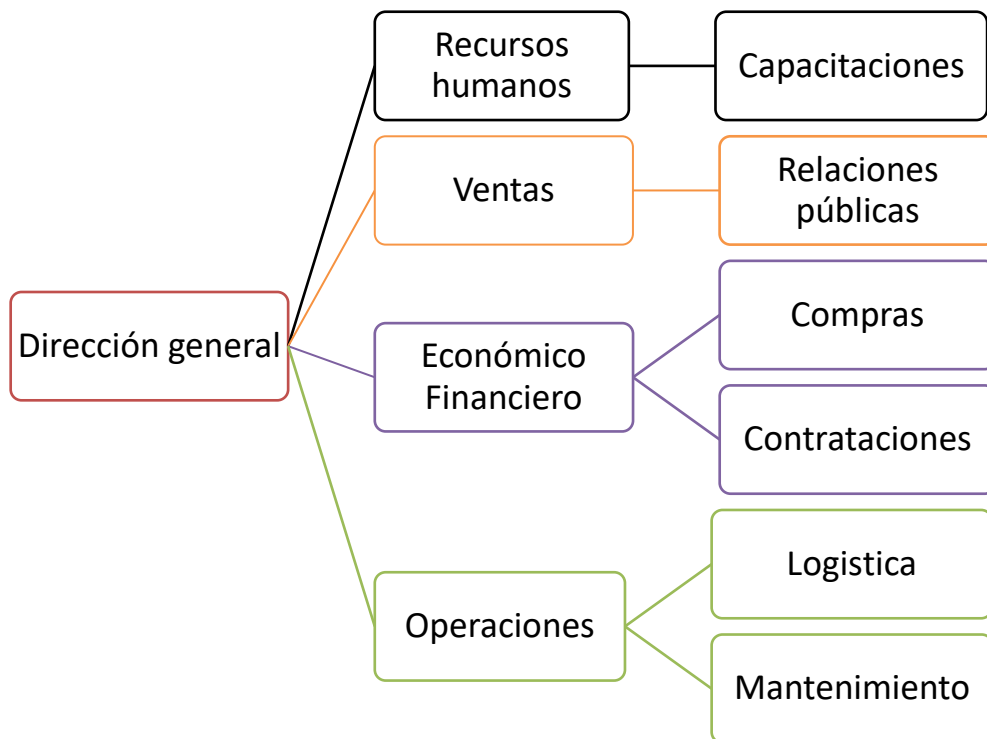
- Mantenimiento

Es el área encargada de realizar mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo a las unidades y equipos de la organización.

### 3.4.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional en toda organización es la representación gráfica, de cómo es conforma, es decir, la disposición interna de roles. Siguiendo principios administrativos, con el objetivo de facilitar la gestión y presentar los niveles jerárquicos.

Figura 19. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

### 3.4.3. Competencias laborales

- Dirección general
  - Planificación
  - Organización
  - Dirección
  - Control
  - Actitud de servicio
  - Auto-motivado
  - Liderazgo
  - Comunicación
  - Eficacia
  
- Recursos humanos
  - Dirección
  - Gestión
  - Control
  - Excelencia
  - Buenas relaciones personales
  - Organización
  
- Económico financiero
  - Control financiero
  - Conocimientos contables
  - Finanzas
  - Manejo de presupuestos

- Proyecciones
  - Formulación de proyectos
  - Flujo de caja
- Relaciones públicas
  - Excelentes relaciones personales
  - Proactivo
  - Organizado
  - Destrezas de Comunicación
  - Excelente presencia
- Ventas
  - Trabajo bajo presión
  - Organización
  - Destrezas de comunicación
  - Excelente presencia
  - Pronósticos
- Compras y contrataciones
  - Manejo de sistemas computacionales
  - Alta coordinación
  - Buenas relaciones personales
  - Cotizar
  - Ordenado
  - Excelente presencia

- Logística
  - Planificación
  - Coordinación
  - Control
  - Manejo de inventarios
  - Buenas relaciones personales
  - Habilidades de comunicación
  
- Operaciones
  - Control
  - Planificación
  - Manejo de inventarios
  - Asignación de rutas
  - Excelente relaciones personales
  - Comunicación
  - Responsable
  
- Mantenimiento
  - Conocimientos en mecánica
  - Conocimientos en refrigeración
  - Presupuestos
  - Mantenimiento
  - Control
  - Limpieza
  - Presupuestos

#### **3.4.4. Plan de contratación**

Para el lanzamiento del emprendimiento será necesaria la colaboración de un equipo de trabajo enfocado en cumplir los objetivos planteados, para ello será necesario contar con:

- Dirección general: esta función inicialmente será desarrollada por el emprendedor y propietario del proyecto.
- Recursos humanos: inicialmente esta función será desempeñada por el director general, pero transcurridos 6 meses de trabajo de contratará a 1 persona y un año después 1 persona más.
- Económico financiero: esta función será desempeñada por el director general por el primer año, el cual una vez transcurrido será ocupado por una persona.
- Relaciones públicas: esta plaza es de vital importancia pues el primer canal de comunicación con el cliente, para ello se contratará 3 personas, en modalidad de tiempo parcial, durante 4 horas diarias para que generen la cartera de clientes.
- Ventas: inicialmente serán desempeñado por el personal de relaciones públicas durante 3 meses, una vez transcurridos, se contratarán 2 personas, y 6 meses después a 2 más.
- Compras y contrataciones: será ejecutada por el director general, 3 meses después se contratará una persona para dicho puesto.

- Logística: se contratará 1 persona y 3 meses después 1 persona más.
- Operaciones: inicialmente se contará con 3 personas contratadas a tiempo parcial por 4 horas, 3 meses después a tiempo completo y 3 meses después se contratará 3 personas más.
- Mantenimiento: será ocupado al año de haberse iniciado operaciones.

### 3.4.5. Política salarial

La creación de una política salaria es vital en toda organización para que seas administradas eficientemente las remuneraciones otorgadas a los colaboradores, en función de una serie de elementos como experiencia, antigüedad, participación en ventas, etc., creando una escala salarial.

Como punto de partida en la escala salarial debemos de tomar en consideración lo estipulado por la legislación vigente en Guatemala, relacionada al monto del salario mínimo, el cual se establece de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 242-2018, el cual entra en vigencia a partir del primero de enero de 2019.

Tabla IX. **Salario mínimo 2019**

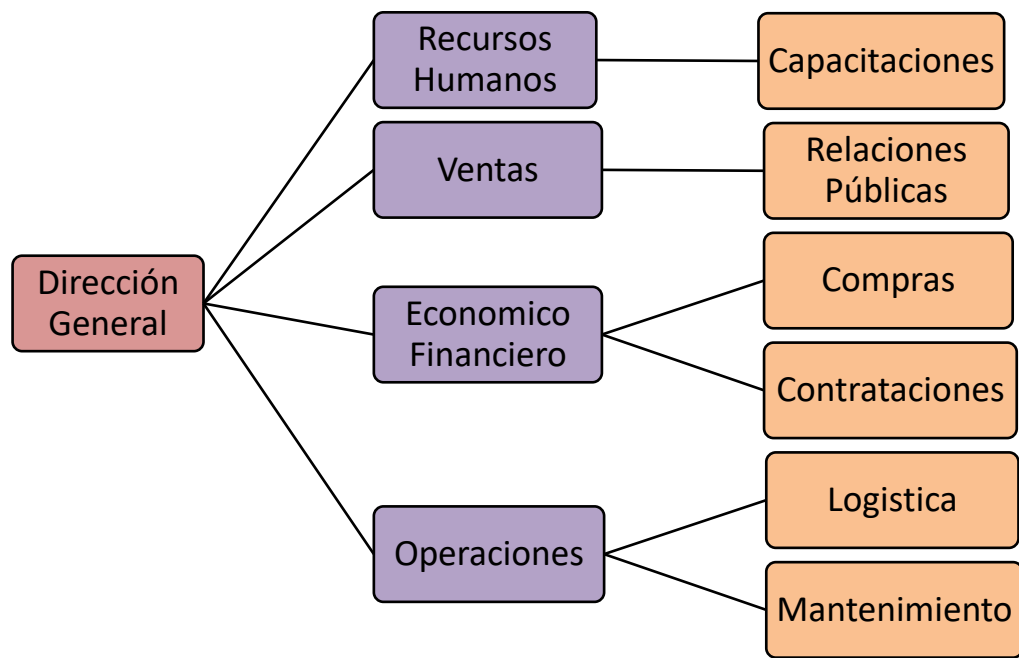
Actividad económica	Hora diurna ord.	Hora mixta ord.	Hora noct. Ord.	Sueldo diario	Salario mensual	Bono incent.	Salario total
No agrícolas	Q. 11,27	Q. 12,88	Q. 15,03	Q. 90,16	Q. 2 742,37	Q. 250,00	Q. 2 992,37
Agrícolas	Q. 11,27	Q. 12,88	Q. 15,03	Q. 90,16	Q. 2 742,37	Q. 250,00	Q. 2 992,37
Exportadora y de maquila	Q. 10,30	Q. 11,78	Q. 13,74	Q. 82,46	Q. 2 508,16	Q. 250,00	Q. 2 758,16

Fuente: elaboración propia.

Para establecer la forma de pago se aplicará un sistema de bonificaciones que incentiven al colaborador a trabajar eficientemente enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización, para ello se establecerán bonificaciones acordes al estrato del puesto de trabajo dentro del organigrama empresarial.

Se partirá de un pago base que comprenderá el salario mínimo establecido y la bonificación incentivo de ley, y tres tipos de bonificaciones; el bono 1, por cumplimiento; es un bono de Q. 750,00 otorgado al nivel operativo que cumpla con eficiencia sus responsabilidades; el bono 2, por servicio; es un bono de Q. 500,00 otorgado a quienes conserven una cultura de servicio al cliente; el bono 3, por eficiencia; se otorgará al nivel administrativo que cumpla con los estándares eficiencia planteados.

Figura 20. **Formas de pagos por nivel**



Continuación de la figura 20.

Modalidad de salarios y beneficios a devengar según nivel jerárquico		
Base + g. representación	Base + bono 3	Base + bonos 1 y 2

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.6. Plan de externalización de funciones

El *outsourcing* o externalización de funciones es una actividad clave para toda organización en etapa de crecimiento pues permite poseer un margen mayor de cobertura, sin tener que constar con la infraestructura para ello; con la adecuada implementación del plan de *outsourcing* se obtiene un incremento en competitividad, calidad y rentabilidad, sin tener que comprometer costos.

Dentro de la planeación del emprendimiento, es importante contar con servicios externos que nos permitan impactar efectivamente en el mercado objetivo, algunos de ellos de contratación fija y otros de contratación ocasional, por lo que será vital disponer de empresas que puedan atender las necesidades que se puedan presentar, dentro de las actividades que requerirán externalización están:

- Agencia digital: será necesario contar servicios que atiendan a nuestros clientes vía web, y nos brinden publicidad por el mismo medio.
- Restaurantes: dependiendo del paquete contratado por el cliente será necesaria la contratación de servicios de *catering*.
- dispuestas a brindar servicios de distintos niveles.



- Transporte: al momento de ser necesarias unidades de transporte adicionales a las propias, se contratará a empresas que cuenten con unidades de la misma calidad o superior.
- Guías Turísticos: guías expertos en sectores específicos del turismo, como por ejemplo senderismo, turismo de aventura, turismo acuático, ascenso a volcanes, localidades en el extranjero, entre otros.
- Agentes de seguridad: según la ocasión se contratará servicios profesionales de seguridad especialistas en la atención de grupos de personas.
- Contabilidad: se contratará a un contador externo, que brinde los servicios pertinentes al caso.
- Personal de *staff*: para la ejecución de eventos especiales, será necesaria la participación de personas para atención a nuestros clientes en actividades complementarias.
- Asistentes de eventos: empresas dedicadas a brindar logística para eventos especiales como bodas, cumpleaños, graduaciones, entre otros.

### **3.5. Consideraciones legales**

Son todos aquellos aspectos relacionados a la legislación aplicable a su ramo, se revisan las leyes relacionadas a cada una de las actividades que convergen en el emprendimiento: aspectos laborales, tributarios, ambientales, entre otros.

### **3.5.1. Código de Trabajo**

El Decreto Ley Número 1441 *Código de Trabajo* de Guatemala contiene los conceptos y consideraciones relacionadas al trabajo, ampliando lo contemplado dentro de la Constitución de la República de Guatemala: derechos y obligaciones del trabajador y patrono.

Para comprender los aspectos a considerar en una relación laboral, específicamente las que serán celebradas durante el presente emprendimiento, deben comprenderse principalmente los artículos:

- Artículo 2: patrono
- Artículo 3: trabajador
- Artículo 10: principio de indemnidad
- Artículo 12: principio de irrenunciabilidad de los derechos
- Artículos 18, 19, 20: contratos laborales
- Artículo 27: contrato verbal
- Artículo 49: pacto colectivo de condiciones de trabajo
- Artículo 57: reglamento interno de trabajo
- Artículo 63: responsabilidad de los trabajadores
- Artículo 64: prohibiciones a los trabajadores
- Artículo 77: causas justas de despido
- Artículo 78: terminación de contrato laboral
- Artículo 83: preaviso (obligación del trabajador)
- Artículo 88: salario o sueldo
- Artículo 116: jornadas laborales
- Artículo 152: derechos de la madre

### **3.5.2. Código de Comercio**

El Decreto Ley Número 2-70 *Código de Comercio* de Guatemala contiene los conceptos y consideraciones relacionadas a las cosas mercantiles, comerciantes y negocios jurídicos; amplía lo contemplado dentro de la Constitución de la República de Guatemala.

Para comprender los aspectos de consideración en la ejecución de las actividades comerciales del emprendimiento, deben conocerse los aspectos contemplados en los artículos:

- Artículo 2: comerciantes
- Artículo 4: cosas mercantiles
- Artículo 10: sociedades mercantiles
- Artículo 14: personalidad jurídica
- Artículo 34: pacto leonino
- Artículo 38: derechos de los socios
- Artículo 39: prohibiciones de los socios
- Artículo 52: responsabilidades de los administradores
- Artículo 59: sociedad colectiva
- Artículo 68: sociedad en comandita simple
- Artículo 78: sociedad en responsabilidad limitada
- Artículo 86: sociedad anónima
- Artículo 132: asamblea general
- Artículo 195: sociedad en comandita por acciones
- Artículo 385: títulos de crédito
- Artículo 389: exhibición del título de crédito
- Artículo 415: títulos nominativos

- Artículo 436: títulos al portador
- Artículo 490: pagaré
- Artículo 494: cheque
- Artículo 498: no negociable
- Artículo 501: vencimiento
- Artículo 502. plazo para presentación
- Artículo 506: pago parcial
- Artículo 508: pago extemporáneo
- Artículo 511: protesto
- Artículo 517: cheque cruzado

### **3.5.3. Código Civil**

El Decreto Ley número 2-70 Código Civil de Guatemala contiene los conceptos y consideraciones relacionadas a las relaciones civiles de las personas físicas, jurídicas, privadas o públicas; amplían lo contemplado dentro de la Constitución de la República de Guatemala.

Para la adecuada ejecución de las funciones empresariales del presente emprendimiento deben de conocerse y comprenderse los aspectos contemplados en los artículos:

- Artículo 1: personalidad
- Artículo 8: capacidad
- Artículo 15: personas jurídicas
- Artículo 18: personalidad de asociaciones civiles
- Artículo 32: domicilio
- Artículo 38: domicilio de la persona jurídica
- Artículo 438: registro de las personas jurídicas

- Artículo 439: testimonio de escritura pública
- Artículo 442: bienes
- Artículo 445: bienes inmuebles
- Artículo 451: bienes muebles
- Artículo 458: bienes nacionales de uso común
- Artículo 461: aprovechamiento de bienes nacionales
- Artículo 464: derecho de propiedad
- Artículo 470: derechos de autor
- Artículo 471: frutos de los bienes
- Artículo 479: construcciones no permitidas
- Artículo 485: copropiedad
- Artículo 496: cuotas de los partícipes
- Artículo 489: innovaciones
- Artículo 490: administraciones
- Artículo 491: derecho de cada condueño
- Artículo 492: derecho de pedir la división
- Artículo 495: deudas contraídas por un partícipe
- Artículo 531: debe de inscribirse por escritura pública
- Artículo 1574: formas de los contratos
- Artículo 1578: ampliación de un contrato
- Artículo 1579: rescisión de los contratos
- Artículo 1578: división de los contratos
- Artículo 1593: cuando los artículos de un contrato no son claros
- Artículo 1594: debe comprenderse en un contrato
- Artículo 1595: palabras con sentido diverso
- Artículo 1597: contradicción de cláusulas
- Artículo 1600: cláusulas ambiguas
- Artículo 1605: manejo de negocios de otros

- Artículo 1607: gestor de negocios
- Artículo 1613: gastos del gestor
- Artículo 1616: enriquecimiento son causa
- Artículo 1629: precios ofrecidos
- Artículo 1649: accidentes en el trabajo
- Artículo 1651: medios de transporte
- Artículo 1652: responsabilidad del dueño de medios de transporte
- Artículo 1655: lesiones corporales
- Artículo 1728: sociedad
- Artículo 1729: obligación de escritura pública
- Artículo 1730: contenido de escritura pública
- Artículo 1731: duración de las sociedades
- Artículo 1736: sociedad con conyugues
- Artículo 1755: socio industrial
- Artículo 1768: se disuelve totalmente el contrato de sociedad
- Artículo 1778: liquidación de la sociedad
- Artículo 1790: contrato de compraventa
- Artículo 1793: no pueden comprar por sí ni por interpósita persona
- Artículo 1809: obligaciones del vendedor
- Artículo 1829: obligaciones del comprador
- Artículo 1880: arrendamiento
- Artículo 1897: derechos y obligaciones del arrendador
- Artículo 1903: derechos y obligaciones del arrendatario
- Artículo 2121: renta vitalicia

### **3.5.4. Código Tributario**

El Decreto Ley Número 6-91 Código Tributario de Guatemala contiene los conceptos y consideraciones relacionadas a las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el estado de la República de Guatemala.

Para la adecuada ejecución de las funciones del presente emprendimiento deben de conocerse y comprenderse los aspectos contemplados en los siguientes artículos:

- Artículo 8: computo de tiempo
- Artículo 9: concepto
- Artículo 11: impuesto
- Artículo 14: obligación tributaria
- Artículo 21 y 22: son contribuyentes
- Artículo 35: medios de extinción de obligación tributaria
- Artículo 38: forma de pago
- Artículo 41: retenciones
- Artículo 43: compensación
- Artículo 46: remisión
- Artículo 55: incobrabilidad
- Artículo 58: intereses
- Artículo 69: infracciones tributarias
- Artículo 86: cierre temporal de empresas
- Artículo 114: domicilio fiscal
- Artículo 116: domicilio fiscal de personas jurídicas
- Artículo 119: cambio de domicilio

- Artículo 120: inscripción de contribuyentes
- Artículo 122: requisitos de la solicitud

### **3.5.5. Ley de fortalecimiento al emprendimiento**

El Decreto Ley Número 20-2018 *Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento* nace con el objetivo de brindar al emprendedor las herramientas y condiciones propicias para hacer empresa en Guatemala, mediante el incremento de la productividad y competitividad, y el fácil acceso a fuentes de financiamiento.

La *Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento* plantea reformas a ciertos artículos del Código de Comercio de Guatemala, en los cuales se incorpora la figura de la sociedad de emprendimiento, así como los estatutos bajo los cuales esta se registrará, por lo que es de vital importancia para el desarrollo del presente emprendimiento conocer y comprender todos los elementos contemplados en el decreto en mención.

#### **3.5.5.1. Sociedad de emprendimiento**

“Sociedad de Emprendimiento es aquella que se constituye con una o más personas físicas que solamente están obligados al pago de sus aportaciones representadas en acciones, formando una persona jurídica distinta a la de sus accionistas.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Artículo 19, Decreto Número 20-2018. Publicado en el Diario Oficial de la República de Guatemala, el 29 de octubre de 2018.



### **3.5.6. Ley de fortalecimiento al turismo interno**

El decreto ley número 19-2018 *Ley de fortaleciendo al turismo interno* contiene la reforma realizada al decreto 42-2010 *Ley que promueve el Turismo Interno* en el cual se presenta la forma en que se establecerán los asuetos, transfiriendo estos al inicio o fin de semana, con el objetivo de obtener un fin de semana largo, que generan mejores condiciones para que el trabajador pueda realizar turismo.

El Decreto Ley 10-2019, afina a su predecesor, ubicando el asueto correspondiente en lunes, sea el lunes anterior o posterior a este, dependiendo del día.

### **3.5.7. Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo**

El Decreto Ley Número 17-01 *Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo* contiene las medidas adoptadas para impulsar el desarrollo a través del fomento al turismo, con la creación del Instituto Guatemalteco de Turismo.

Para la adecuada ejecución de las actividades contempladas en el presente emprendimiento deben de conocerse y comprenderse los aspectos contemplados en los siguientes artículos:

- Artículo 4: obligaciones del INGUAT
- Artículo 5: promoción del turismo receptivo
- Artículo 21: impuestos a favor del INGUAT
- Artículo 24: es turista.
- Artículo 25: protección de ley a turistas
- Artículo 27: permanencia del turista extranjero

- Artículo 28: son empresas turísticas
- Artículo 29: obligaciones de las empresas de turismo

### 3.6. Legalización de la empresa

A continuación, se muestra el proceso, mediante el cual, se conforma una sociedad de emprendimiento.

#### 3.6.1. Certificado de uso de la denominación de la sociedad de emprendimiento

El certificado en cuestión es un proceso mediante el cual, se registra el nombre comercial o emblema de la sociedad de emprendimiento, ante el registro mercantil.

Figura 21. Solicitud de registro de nombre comercial o emblema

SOLICITUD DE REGISTRO INICIAL DE NOMBRE COMERCIAL O EMBLEMA  
Registro de la Propiedad Inmueble y del Registro de la Empresa  
Guatemala, C.A.

FORMULARIO RP-10-CC-CV  
Nº 05607

Nº DE EXPEDIENTE: 77-19

Nombre del solicitante: Erik Arturo Melado  
C.A. Alvarez

Fecha y hora de presentación: 12/09/19 11:30

Profesión o oficio: Estudiante Nacionalidad: GT

Dirección para recibir: La calle #74 zona 7 Guatemala, Guatemala

Tel. Fijo móvil: 30429334

Código y Ciudad con sus empresas: DISTRITO

Unidad tributaria: Proprietario

Constitución conforme las leyes de:

Denominación solicitada: Guate Tours

Tiene o no un nombre de otro extranjero: Guate recuerdos

País de origen del propietario: Guatemala

Formalidad:  No  Sí

1.- Contiene giro o actividad de la entidad, empresa o establecimiento comercial solicitada:  
Prestación de servicios turísticos, turismo interno, alimentación, compra y venta de artesanías

2.- Nombre y dirección:

3.- Dirección y ubicación de la entidad, empresa o establecimiento comercial solicitada:  
La calle #74 zona 7 Guatemala

Acepto la solicitud:  Representación  Inscripción

Poder  Compulsión de Pago de tasa

Otro:

Lugar y fecha:

4.- *[Firma]*  
Comproedor

En su nombre: *[Firma]*  
Tutor de LQ

Decreto 10-2009 del Congreso de la República, artículos 4, 5, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100 del Decreto Ley número 80-2009 y 2. Novena a la Ley número 1 del Decreto Ley número 80-2009 del Decreto Ley número 80-2009

(INSTRUCCIONES AL BORRADOR)

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.2. Creación de cuenta en plataforma de e-servicios

- Ingresar a <http://www.minegocio.gt>
- Crear su cuenta
- Llenar los campos solicitados
- Confirmar cuenta vía email
- Inicie sesión

Figura 22. Creación de cuenta en registro mercantil

The figure consists of two screenshots of the minegocio.gt website. The top screenshot shows the 'Cree su cuenta' (Create your account) form. The form fields are filled with the following information: Primer Nombre: Erick; Primer apellido: Mellado; Correo electrónico: erick.mellado@hotmail.com; Contraseña: [masked]; Repetir contraseña: [masked]. There is a checkbox for 'Soy notario' (I am a notary) which is unchecked. A 'Cree su cuenta' button is visible at the bottom of the form. The bottom screenshot shows the 'Inicie sesión' (Log in) form. The form fields are filled with: Correo electrónico: erick.mellado@hotmail.com; Contraseña: [masked]. An 'Ingreso' (Login) button is visible at the bottom of the form. Both screenshots show the website's header with the 'REGISTRO MERCANTIL' logo and navigation links like 'Inicio', 'Contacto', 'INICIE SESIÓN', and 'CREE SU CUENTA'.

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.3. Solicitud de inscripción de Sociedades de Emprendimiento

La solicitud se realiza en la página web del Registro Mercantil de Guatemala, <https://minegocio.gt/>.

Figura 23. Registro de sociedad de emprendimiento

minegocio.gt

Guía Solicitud Documentos Pague Envíe

## GUÍA PARA REGISTRO DE SU SOCIEDAD DE EMPRENDIMIENTO

Responda a las preguntas siguientes para determinar los documentos necesarios y el costo del trámite.

### Preguntas previas

Pulse aquí para ingresar a eConsultas donde podrá consultar la disponibilidad de la denominación o razón social

#### Datos generales

Tipo de sociedad: Sociedad de Emprendimiento ✓

Denominación o razón social (No agregar el tipo de sociedad): Guate tours Sociedad de Emprendimiento **NO AGREGUE SE** ✓

Capital social autorizado: Q 200 ✓

¿Cuántos accionistas quiere registrar?: 1 ✓  
El mínimo es uno, no hay un máximo

Cantidad de empresas: 1 ✓  
Solo puede inscribir una empresa

¿El capital pagado será mayor a Q2000?:  Si  No ✓

¿El capital pagado quedará en resguardo del Administrador Único?:  Si  No ✓

¿El capital pagado será mayor a Q2000?: No

¿El capital pagado quedará en resguardo del Administrador Único?: Si

Denominación o razón social (No agregar el tipo de sociedad): Guate tours

Sector: Servicios ✓

Actividad económica de la sociedad: 122.02 AVES DE CORRAL ✓

Objeto de la sociedad (giro exclusivo): TURIS  
6304 ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES Y ORGANIZADORES DE VIAJES; ACTIVIDADES DE ASISTENCIA A TURISTAS, NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE

Este texto servirá para la elaboración del edicto y la patente. No ponga al final del texto la frase "y otros que consten en la escritura social" ni otras similares, el sistema la agregará automáticamente.

¿La sociedad tiene un plazo definido?:  Si  No ✓

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.4. Firma electrónica avanzada del o los socios

La firma electrónica avanzada es un documento electrónico que posee la misma validez jurídica que una firma manuscrita en un documento en papel.

Figura 24. Solicitud de firma electrónica avanzada

The screenshot shows a web browser window with the URL [solicitudes.firma-e.com.gt:8080/Solicitudes/TitularNatural.aspx?enc=53+FPcvrXNeq+dC+9cg+GVPchdsvBPwBR...](http://solicitudes.firma-e.com.gt:8080/Solicitudes/TitularNatural.aspx?enc=53+FPcvrXNeq+dC+9cg+GVPchdsvBPwBR...). The page title is 'CAMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA [GT]'. The navigation menu includes 'Inicio', 'Acerca de Firma-e', 'Jurídico', 'Productos', 'Servicios', 'Centro de Descargas', and 'Contáctenos'. The main content area is titled 'PROCESO DE SOLICITUD DE CERTIFICADOS DE FIRMA ELECTRÓNICA' and contains a form with the following fields:

INFORMACIÓN BÁSICA	
Sexo	<input checked="" type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Numero Identificación Tributaria	<input type="text" value="7166910"/> - <input type="text" value="8"/> <small>Ingrese el Número de Identificación Tributaria (NIT) Personal del Solicitante (Funcionario Público o Relación con Entidad) ?</small>
Primer Nombre	<input type="text" value="Erick"/>
Segundo Nombre	<input type="text" value="Arturo"/>
Primer Apellido	<input type="text" value="Mellado"/>
Segundo Apellido	<input type="text" value="Cabrera"/>
Correo Electrónico*	<input type="text" value="ERICK.MELLADO"/> @ <input type="text" value="HOTMAIL.COM"/>
Dirección de Residencia	<input type="text" value="19 calle 8-26 zona 1"/>
Departamento	<input type="text" value="GUATEMALA"/>
Municipio	<input type="text" value="GUATEMALA"/>
Teléfono 1	<input type="text" value="30427334"/> Extensión <input type="text"/>
Celular	<input type="text" value="30421334"/>
Vigencia	<input type="text" value="1 Año"/>
Tipo de Dispositivo	<input checked="" type="radio"/> Token Físico <input type="radio"/> Token Virtual

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.5. Contrato social

El contrato de sociedad es aquel por el cual dos o más personas acuerdan realizar aportaciones para conseguir un fin común. Los estatutos de la sociedad, aprobados por el contrato de sociedad, serán la norma que regirá el funcionamiento de la sociedad, siendo nulos aquellos preceptos que contravengan las normas imperativas contenidas en leyes y reglamentos.

Figura 25. **Contrato social**

**COMPARECENCIA: (CONTRATO DE SOCIEDAD DE EMPRENDIMIENTO)**

En la ciudad de Guatemala, el 12/9/2019, nosotros: 1) Erick Arturo Mellado Cabrera con domicilio en el departamento de Guatemala, Número de identificación tributaria 71669108, correo electrónico erick.mellado@hotmail.com, me identifico con documento Personal de identificación con Código Único de Identificación 2077-53318-0101; Aseguramos ser de las generales indicadas y hallamos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que por el presente acto, comparecemos a otorgar CONTRATO DE SOCIEDAD DE EMPRENDIMIENTO, de conformidad con el contenido de las siguientes cláusulas: **PRIMERA NACIONALIDAD:** guatemalteca **SEGUNDA: DENOMINACION:** Guate tours, Sociedad de Emprendimiento que podrá abreviarse Guate tours, S.E. **TERCERA: DOMICILIO:** 19 Calle, 8-28, Zona 1, Guatemala, Guatemala **CUARTA: PLAZO:** Indefinido **QUINTA: CAPITAL:** El capital autorizado de la entidad es Q200.00, el cual se encuentra dividido y representado por 10 acciones con valor nominal de Q20.00 cada una. En este momento el o los accionistas suscriben Q200.00 y pagan Q200.00 en acciones en las siguientes proporciones: El socio Erick Arturo Mellado Cabrera suscribe 10 acciones y paga GTQ200; El monto del capital pagado se entrega en resguardo al Administrador Único. **SEXTA: DE LAS ACCIONES:** Todas las acciones serán nominativas, de igual valor, de clase única y no pagarán intereses, primas, y sólo devengarán utilidades cuando así lo decida la Asamblea de Accionistas; conferirán iguales derechos a sus titulares. Cada acción suscrita cuyos llamamientos hayan sido cubiertos conferirá a su titular derecho a un voto. **SEPTIMA: INDIVISIBILIDAD DE LAS ACCIONES:** Las acciones son indivisibles. **OCTAVA: PRENDA Y USUFRUCTO DE ACCIONES:** En caso de prenda o usufructo sobre las acciones, el derecho de voto corresponde, en el primer caso, al accionista y, en el segundo, al usufructuario. El derecho preferente de suscripción de nuevas acciones corresponde al nudo propietario. En caso de pignoración de acciones la sociedad reconocerá el derecho a voto y todos los demás inherentes a la acción, únicamente al titular de la misma. En cualquier evento, queda a salvo lo que las partes hubiesen convenido en contrario. **NOVENA: PROHIBICION DE VENDER LAS ACCIONES:** Las acciones que emita la sociedad de emprendimiento no podrán venderse ni colocarse en el mercado bursátil o ninguna bolsa de valores, para hacerlo deberán de adoptar otra de las formas sociales establecidas en el código de comercio. **DÉCIMA: TÍTULOS:** Las acciones se emitirán en forma nominativa y estarán representadas por títulos que servirán para acreditar la calidad de accionista. Los títulos podrán representar una o varias acciones a elección del

Continuación de la figura 25.

titular. **DÉCIMA PRIMERA: TERMINO DEL PAGO DE LAS ACCIONES SUSCRITAS POR LOS ACCIONISTAS DE LAS SOCIEDADES DE EMPRENDIMIENTO**: Todas las acciones suscritas pendientes de pago deberán pagarse dentro del término de dos años contados desde la fecha en que la sociedad quede inscrita en el registro mercantil. Cuando se haya suscrito y pagado la totalidad del capital autorizado, la sociedad deberá publicar un aviso en el sistema electrónico del Registro Mercantil. **DÉCIMA SEGUNDA: RESPONSABILIDAD**: La responsabilidad de cada accionista se limita al monto de su participación en la sociedad, representada por su capital, en la parte alícuota correspondiente al número de acciones suscritas. b. El o los accionistas serán subsidiaria y solidariamente responsables según corresponda, con la sociedad, por la comisión de conductas tipificadas como delitos. **DÉCIMA TERCERA: CONTENIDO DE LOS TÍTULOS**: Los títulos de las acciones deben contener por lo menos lo que establece el artículo número ciento siete del Código de Comercio, en lo que fuere aplicable. **DÉCIMA CUARTA: ACCIONISTAS Y COMUNICACIONES**: La Sociedad considerará como accionista al inscrito como tal en el registro correspondiente. La acción confiere a su titular la condición de accionista, sometiéndolo a los términos de este contrato y a las disposiciones del Código de Comercio. Contra el contenido de este contrato, es prohibido a los accionistas hacer pacto reservado u oponer prueba alguna. Cuando la sociedad se haya constituido por un solo accionista todas las disposiciones que hacen referencia a accionistas se entenderán aplicables respecto del accionista único, asimismo aquellas disposiciones que hagan referencia a contrato social se entenderán referidas al acto constitutivo. Cualquier comunicación que deban hacerse entre accionistas, y entre los accionistas y los órganos de la sociedad, deberá realizarse a los correos electrónicos registrados en los registros de la sociedad o por cualquier método de comunicación electrónica que deje constancia del envío y recepción del mensaje y que permita asegurar la autenticidad e integridad de las comunicaciones. **DÉCIMA QUINTA: DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS**: Son derechos de los accionistas, los consignados en el presente contrato, sus modificaciones y los que establecen los artículos treinta y ocho y mil cuarenta y ocho del Código de Comercio. **DÉCIMA SEXTA: OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS**: a) Aceptar las disposiciones de este contrato y sus modificaciones; b) Aceptar las resoluciones que sean debidamente tomadas por los Órganos de la Sociedad; y, c) No usar el patrimonio o la denominación social para negocios ajenos a la sociedad. **DÉCIMA SÉPTIMA: REGISTRO**: La Sociedad llevará un libro de registro de las acciones nominativas que emita, el cual además de los datos que determine el Órgano de Administración correspondiente, deberá contener lo establecido en el artículo ciento veinticinco del Código de Comercio, según le sea aplicable. **DÉCIMA OCTAVA: REPOSICIÓN DE ACCIONES**: En caso de

Continuación de la figura 25.

destrucción o pérdida de acciones nominativas no se requiere intervención judicial y queda a discreción del Órgano de Administración exigir o no la prestación de garantía que cubra, como mínimo, el valor nominal del título y caducará en dos años desde la fecha de su otorgamiento, sin necesidad de declaratoria alguna.

**DÉCIMA NOVENA: OBJETO:** Prestación de servicios turísticos, turismo local, turismo receptivo, alimentación, hospedaje, compra venta de artículos varios

**VIGÉSIMA: ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD:** Los órganos de la sociedad son: a) la Asamblea de Accionistas; y b) el Administrador único.

**VIGÉSIMA PRIMERA: ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:** La asamblea de accionistas es el órgano supremo de la sociedad y está integrada por todos los accionistas. Las resoluciones de la asamblea de accionistas se tomarán por mayoría de votos debiéndose llevar un libro de registro de resoluciones. Cuando la sociedad esté integrada por un solo accionista este será el órgano supremo de la sociedad.

**VIGÉSIMA SEGUNDA: RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:** La toma de decisiones de la Asamblea de accionistas se regirá únicamente conforme las siguientes reglas:

1. Todo accionista tendrá derecho a participar en las decisiones de la sociedad.
2. Los accionistas tendrán voz y voto, las acciones serán de igual valor y conferirán los mismos derechos.
3. Cualquier accionista podrá someter asuntos a consideración de la asamblea, para que sean incluidos en el orden del día, siempre y cuando lo solicite al administrador único por escrito previamente. La asamblea de accionistas será convocada por el administrador único de la sociedad por lo menos una vez al año, la que podrá realizarse por cualquier método de comunicación a distancia, según lo estipulado en este contrato. En la convocatoria se insertará el orden del día con los asuntos que se someterán a consideración de la Asamblea, así como los documentos que correspondan. Si el administrador único se rehúsa a hacer la convocatoria o no lo hiciera dentro del término de quince días siguientes a la recepción de la solicitud de algún accionista, la convocatoria podrá ser hecha por la autoridad judicial del domicilio de la sociedad a solicitud de cualquier accionista. Agotado el procedimiento establecido en el presente artículo las resoluciones de la asamblea de accionistas se considerarán válidas y serán obligatorias para todos los accionistas si la votación se emitió por la mayoría de los mismos, salvo que se ejercite el derecho de impugnación u oposición previsto en la ley.

**VIGÉSIMA TERCERA: CONVOCATORIAS:** Las Asambleas de Accionistas podrán ser convocadas por el Órgano de Administración o por el Órgano de Fiscalización, si lo hubiere, o cuando lo pidan por escrito los accionistas que representen, por lo menos, el veinticinco por ciento (25%) de las acciones con derecho a voto. La convocatoria deberá realizarse a los correos electrónicos registrados en el libro de registro de las acciones nominativas o por cualquier método de comunicación electrónica que deje constancia del envío y recepción del mensaje y que permita asegurar la autenticidad e integridad de las mismas.

**VIGÉSIMA CUARTA:**



Continuación de la figura 25.

**INSCRIPCIÓN PARA ASISTIR A LAS ASAMBLEAS:** Podrán asistir a la asamblea los titulares de acciones nominativas que aparezcan inscritos en el libro de registro, cinco (5) días antes de la fecha en que haya de celebrarse la asamblea. **VIGÉSIMA QUINTA: FORMALIDADES DE LAS ACTAS Y SU REGISTRO:** Las actas se regirán conforme a lo que establece el artículo cincuenta y tres del Código de Comercio. **VIGÉSIMA SEXTA: ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN:** El Administrador único tendrá a su cargo la dirección de los asuntos o negocios de la sociedad y podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. Para ser Administrador único es necesario ser accionista, electo en la Asamblea de Accionistas por mayoría simple en una sola votación para un período de hasta tres (3) años y continuará en su cargo hasta que su sustituto tome posesión. Podrá ser reelecto. Los funcionarios nombrados por el Administrador único podrán ser libremente removidos por él, en cualquier momento. En la elección del administrador único de la sociedad, los accionistas tendrán tantos votos como el número de acciones, podrán emitir sus votos a favor de un solo candidato o distribuirlos entre dos o más de ellos. La administración estará obligada a llevar un libro de actas en el que se harán constar las resoluciones que adopte. **VIGÉSIMA SEPTIMA: ATRIBUCIONES DEL ADMINISTRADOR ÚNICO:** El Administrador único, además de las facultades que le fijan las leyes, tendrá a su cargo la dirección de los asuntos o negocios de la sociedad y podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad, con excepción de aquellos que deban ser resueltos por la Asamblea de Accionistas y, especialmente, las siguientes atribuciones: a) Atender la organización interna de la sociedad y reglamentar su funcionamiento; b) Cuidar que se lleven los libros de actas y de registro de accionistas; c) Publicar los balances en tiempo y forma; d) El administrador único publicará en el sistema electrónico del Registro Mercantil el informe anual sobre la situación financiera de la sociedad conforme a las reglas que emita el Ministerio de Economía e) Convocar a los accionistas a las Asambleas, presentando en las mismas la memoria de la administración y el estado de la Sociedad; f) En la Asamblea de Accionistas a celebrarse por lo menos una vez al año, presentar el inventario de todos los bienes sociales, el balance general, estado de pérdidas y ganancias y la recomendación para la distribución de las utilidades correspondientes al ejercicio anterior, así como las cantidades que deben destinarse a reservas especiales; g) Otorgar mandatos especiales, con o sin representación, y revocarlos; h) Cuidar que la Contabilidad de la Sociedad sea llevada en forma legal; i) Reglamentar el uso de firmas; **VIGÉSIMA OCTAVA: REPRESENTACIÓN LEGAL:** Corresponderá al Administrador único la representación legal de la sociedad, en juicio y fuera de él, y el uso de la razón

Continuación de la figura 25.

social, de conformidad con lo establecido en el artículo mil cuarenta y siete del código de comercio. **VIGÉSIMA NOVENA: FISCALIZACIÓN:** Los negocios, operaciones y actividades de la Sociedad podrán ser fiscalizados por los propios accionistas; sin embargo, la Asamblea de Accionistas podrá acordar que la fiscalización quede a cargo de uno o varios contadores y/o auditores cuando lo considere conveniente, el o los cuales podrán ser removidos en cualquier tiempo por el mismo órgano que los designó. **TRIGÉSIMA: EJERCICIO SOCIAL:** El ejercicio financiero de la sociedad se computará del uno de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, salvo el primer ejercicio que se computará desde su fecha de inscripción al treinta y uno de diciembre de dicho año. **TRIGÉSIMA PRIMERA: DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN:** La Sociedad deberá disolverse en los casos siguientes: a) Vencimiento del plazo fijado en este documento. b) Por imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la Sociedad; c) Por resolución tomada en Asamblea de accionistas; d) Por pérdida de más del sesenta por ciento (60%) del capital pagado; e) Por la falta de publicación de la situación financiera de la sociedad durante dos ejercicios consecutivo y en los demás casos específicamente determinados por la ley. El administrador único no podrá iniciar nuevas operaciones con posterioridad al acuerdo de disolución total o a la comprobación de una causa de disolución total. Si contraviniere esta prohibición, el administrador único será solidaria e ilimitadamente responsable por las operaciones emprendidas. Disuelta la Sociedad entrará en liquidación, pero conservará su personalidad jurídica hasta que aquella concluya y, durante ese tiempo, deberá añadir a su denominación las palabras "en liquidación". **TRIGÉSIMA SEGUNDA: MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS SOCIEDADES DE EMPRENDIMIENTO:** Salvo pacto en contrario, deberán privilegiarse el arbitraje y los mecanismos alternativos de solución de conflictos para resolver las controversias que surjan entre los accionistas, así como de estos con terceros. **TRIGÉSIMA TERCERA: CASOS NO PREVISTOS:** La sociedad de emprendimiento se regirá por las disposiciones de este contrato y por las disposiciones del código de Comercio que regulan la Sociedad Anónima en lo que fuere aplicable. **TRIGÉSIMA CUARTA: NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADOR ÚNICO:** Se elige a Erick Arturo Mellado Cabrera como Administrador único de la sociedad por un plazo de 1 años; **TRIGÉSIMA QUINTA: ACEPTACIÓN:** Los otorgantes, aceptamos el contenido del presente contrato.

FIRMA DE CONTRATO



Fuente: elaboración propia.

### 3.6.6. Documentos electrónicos

Deben de cargarse a la plataforma los siguientes documentos: boleto de ornato, documento personal de identificación, contrato social y certificado de autorización de denominación social.

Figura 26. Documentos electrónicos por cargar

**2 CARGAR LOS DOCUMENTOS**  
Puede adjuntar más de un documento, cada uno en formato PDF. Las imágenes pueden cargarse en formatos PDF, PEG, JPG y PNG. Cada archivo debe tener un tamaño menor a 20MB. No adjuntar documentos mediante hojas separadas.

**Boleto de ornato de un accionista/representante legal**

0.07 MB

Selecciona y cargue un archivo

**Documento Personal de Identificación de: Erick Arturo Mellado Cabrera**

Según lo consignado en el formulario - Número: 2077-53318-0101

0.51 MB 0.62 MB

Selecciona y cargue un archivo

**Contrato**

0.15 MB

Selecciona y cargue un archivo

**Certificación de autorización de nombre**

1.11 MB

Selecciona y cargue un archivo

Fuente: elaboración propia, empleando <https://minegocio.gt>.

### 3.6.7. Aranceles del Registro Mercantil

Se debe cancelar los costos de autorización de libros contables, el cual dependerá del número de hojas solicitadas; edicto y su publicación.

Figura 27. Costos asociados al trámite

minegocio.gt/pay/

**RM** Registro MERCANTIL ERICK MELLADO ▾

Mi cuenta

Guía Solicitud Documentos Pague Envíe

### 3 PAGAR EL COSTO DEL TRÁMITE

Por favor cargue el recibo pagado en agencia o por Banca Virtual.

#### Resumen de los costos

Registros	Costo unitario	Cantidad	Total
Autorización de libros contables de 95 hojas(s)			Q 19.00
Publicación del edicto en e-Edictos del RM			Q 200.00
Edicto			Q 30.00
<b>Total</b>		<b>Q 249.00</b>	

El costo a cancelar es: Q 249.00

**Costo de la inscripción**  
Impreso el 12/9/2019 11:53:15

**Guate tours**

Autorización de libros contables de undefined hojas(s)	19.00 \$
Publicación del edicto en e-Edictos del RM	200.00 \$
Edicto	30.00 \$
<b>Total de costos:</b>	<b>249.00 \$</b>

Fuente: elaboración propia, empleando <https://minegocio.gt>.

### 3.6.7.1. Elaboración de edicto

Edicto es un mandato o decreto publicado con el objetivo de advertir, prevenir o proclamar la observancia de ciertos elementos o reglas de algún asunto, para que sea notorio y de conocimiento general.

#### Figura 28. Edicto

El Registro Mercantil, con base en el testimonio de la escritura no. X, autorizada en la Ciudad de Guatemala, el 17 de septiembre de 2019. Por el notario, presentado a este registro el 12 de septiembre de 2019. a las 10:30 horas, y el testimonio de la escritura no. XX autorizada en la Ciudad de Guatemala el 11 de septiembre de 2019 por el mismo notario, inscribe provisionalmente bajo el no. xxxxxx. folio: xxx. libro: xxx, de sociedades mercantiles, expediente no. xxxxxx-2019, la sociedad denominada Operador de Servicios Logísticos de Guatemala, Sociedad de Emprendimiento, de nombre comercial Guate Tours y otros que decida el órgano de administración, domicilio: departamento de Guatemala, sede: 19 calle 8-28 zona 1, Guatemala, Guatemala, como objeto la sociedad se constituye y organiza para Prestación de servicios turísticos, turismo local, turismo receptivo, alimentación, hospedaje, compra venta de artículos varios. Por otro lado, podrá dedicarse a cualquiera de las siguientes actividades, sin que la descripción que se hace sea limitativa y que podrá llevar a cabo dentro y fuera de la república de Guatemala: a) La celebración de toda clase de actos, contratos y operaciones civiles, mercantiles o industriales y la expedición de cualquier clase de títulos de crédito que permitan las leyes; y otros que constan en la escritura social. plazo indefinido. capital social autorizado: Q 1 000,00, suscrito: Q 50,00, pagado: Q 50,00; dividido en: 20 acciones de Q 50,00 cada una. órgano de administración: consejo de administración, administrador único; representante legal: administrador único, gerente general, presidente del consejo de administración; órgano de vigilancia: accionistas, contador, auditor Guatemala 17 de septiembre de 2019. Ultima línea.

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.7.2. Publicación de edicto

Para realizar la publicación del edicto debe de cancelarse el monto de doscientos quetzales, el cual puede realizarse de forma virtual.

Figura 29. Recibo de costo de publicación de edicto

**REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL GUATEMALA**      **MINISTERIO DE ECONOMIA**      **FORMA MEC-AP-000**

**RECIBO DE INGRESOS VARIOS N° 325676**

LUGAR Y FECHA: Guatemala 15/09/2012 10:00:00

RECIBI DE: C/F      Q. 200.00

LA CANTIDAD DE: Doscientos con 00/100 QUETZALES (EN LETRAS)

EN CONCEPTO DE: edicto

BANCO DE DESARROLLO RURAL S.A. [QUETZALES]  
BPI - VENTA DE FARMACARIOS - 209 1726812206 vfgm  
M-D-E 0 270 14/09/2012 10:14:34 236 20120514  
E#: 5.00  
C#: 0.00      No. C#:      FIRMA DEL RECEPTOR O JEFE DE LA OFICINA

SELLO: C#: 0.00      No. C#:      FIRMA DEL RECEPTOR O JEFE DE LA OFICINA

VALIDO POR EL IMPORTE IMPRESO POR LA CAJA REGISTRADORA Y/O NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL RECEPTOR.

NOTA: En este caso es requisito indispensable la Firma de quien entera. Artículo 5113, número 4 del Código Fiscal.  
No tendrá valor si contiene borroses, tachaduras o omisiones.

ORIGINAL - PARA EL ENTERANTE - Blanco  
DUPLICADO - PARA RENDIR CUENTAS - Punteado  
TRIPLICADO - PARA CONTABILIDAD - Amarillo

7a. Avenida 7-61, Zona 4. Telefonos: 2332-0111 al 14  
**REPUBLICA DE GUATEMALA, C. A.**

Autorizado por la Dirección General de Guías y Vías, No. 81-0738-02 del 15/12/2004, 17/2007 del 04/03/07, Comercial Puntoma Imprenta y Litografía, S. A. No. 41503-04-26 No. del 305.037 al 358.000 en serie. Avda. España No. 4-A-5222-1813 del 07/10/2011. Comprobante No. 00-2071 del 07/10/2011. Guatma-11. 1a. Versión. Página 17

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.7.3. Autorización de libros

Para la autorización de libros contables ante el Registro Mercantil de Guatemala, a través del portal, se debe realizar el pago respectivo en relación directa con el número de hojas solicitadas por el emprendedor en la solicitud de inscripción de la sociedad de emprendimiento.

Figura 30. Autorización de libros

minegocio.gt/forms/books-and-taxes/

Guía Solicitud Documentos Pague Envíe

### Autorización de libros

Especifique si la sociedad llevará sus libros en forma manual o electrónica.

Libros contables	Hojas	Tipo de libro de registros	Otros Libros	Hojas	Tipo de libro de registros
Compras y servicios recibidos	10	Electrónico ✓			
Ventas y servicios prestados	20	Electrónico ✓			
Inventarios	10	Electrónico ✓			
Diario	15	Electrónico ✓			
Mayor	10	Electrónico ✓			
Estados Financieros	20	Electrónico ✓			
Libro de pequeño contribuyente	10	Electrónico ✓			

Cambiar todos los libros a manuales


Cambiar todos los libros a electrónicos

### Costos

Estos son los costos del trámite de inscripción:

**POR FAVOR REALICE UN PAGO POR CADA CONCEPTO O CÓDIGO DEL ARANCEL. DEBE RECIBIR CADA COMPROBANTE DE FORMA SEPARADA.**

Autorización de libros contables de 95 hojas(s)	Q 19.00
Edicto	Q 30.00
Publicación del edicto en e-Edictos del RM	Q 200.00
<b>Total de costos:</b>	<b>Q 249.00</b>



Imprimir boleta de costos



Ingresar

Para utilizar el sistema de pagos en línea *Banrural Virtual*, debe tener una cuenta en Banrural y un usuario de banca virtual. No se permite el acceso a la Banca Virtual de Banrural a personas no autorizadas o que no sean propietarias del usuario a utilizar. Si requiere asistencia, comuníquese al teléfono (502) 23398888 o 1720.

Fuente: elaboración propia, empleando <https://minegocio.gt>.

### 3.6.7.4. Inscripción de representante legal

El nombramiento de administrador único o representante legal de la sociedad de emprendimiento, se realiza mediante inscripción en el registro mercantil.

Figura 31. Nombramiento de representante legal

The image shows two parts: a web form and a scanned document. The web form, titled 'Nombramiento de Administrador único', includes a warning: 'Si selecciona más de un representante legal, su aplicación será rechazada'. It has a question '¿Será usted administrador y representante legal de la entidad?' with radio buttons for 'Si' and 'No', where 'No' is selected. Below are dropdown menus for 'Plazo del nombramiento (unidad de medida)' set to 'Años' and 'Duración del nombramiento' set to '1'. A 'Guardar datos' button is at the bottom. The scanned document is a registration act from the 'REGISTRO MERCANTIL' (No. L-243420) dated 12/09/2019, authorized by Notary YERLY ALEJANDRA ORTIZ ALVARADO. It registers Erick Arturo Mellado Cabrera as the 'ADMINISTRADOR ÚNICO Y REPRESENTANTE LEGAL' of 'Operador de servicios logísticos de Guatemala S.E.'. The act specifies a 3-year term starting 15/10/2019. It includes Article 339 of the Guatemalan Commercial Code and a signature of Lic. Helén María Wajon, Registrar Mercantil.

Fuente: elaboración propia, empleando <https://minegocio.gt>.



### 3.6.7.5. Inscripción de empresa mercantil

Como último paso, para obtener la inscripción de la empresa debe de cancelarse el monto de cien quetzales, con el cual, el registro mercantil procede a dar seguimiento a la solicitud.

Figura 32. Inscripción de empresa mercantil

REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELLECTUAL GUATEMALA  
MINISTERIO DE ECONOMIA  
FORMA ISO-RF1000

RECIBO DE INGRESOS VARIOS N° 325676

LUGAR Y FECHA: Guatemala 12/09/19 10:00:00

RECIBI DE: C/F a 100.00

LA CANTIDAD DE: Cien con 00/100 QUETZALES

EN CONCEPTO DE: Inscripción de empresa Mercantil

BANCO DE OPERACIONES NUBAL S.A. [QUETZALES]  
BPI - VENTA DE FABRICADOS - 209 1726512206 a fgm  
M-DN: 0 270 14/09/2019 15:34:34 236 10120514  
Ef: 5.00  
Caf: 0.00 No. Cajas:  
SELLO: Ctl: 0.00 No. Cajas: FIRMA DEL RECEPTOR O JEFE DE LA OFICINA

VALIDO POR EL IMPORTE IMPRESO POR LA CAJA REGISTRADORA Y/O NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL RECEPTOR.

NOTA: En este cede es requisito indispensable la Firma de quien entera. Artículo 1413, número 4 del Código Fiscal.  
No tendrá valor si contiene borrones, tachaduras o enmiendas.

ORIGINAL - PARA EL ENTERANTE - Banco  
DUPLICADO - PARA RENDIR CUENTAS - Rosado  
TRIFLICADO - PARA CONTABILIDAD - Amarillo

7a. Avenida 7-61, Zona 4, Telefonos: 2332-0111 al 14  
REPUBLICA DE GUATEMALA, C. A.

Autenticado por la Contraloría General de Cuentas y Vec. No. 01-2782 (San. 1101-12) S.A. 17-2001 del A.B. 2001. Compañía Fomadora Imprenta y Litografía, S. A. No. 1-10319-5. 25 M. del 305.001 al 305.000 en serie.  
Escribiéndose, a 01-02-02 1810 del 07-10-02 11. Contraseña No. 02-2011 del 07-10-2011 Cuenta N° 1-10 Ultra P2. Page 41

Fuente: elaboración propia.

### 3.7. Propiedad intelectual

Dentro de las acciones a considerar en el tema de propiedad intelectual, está la protección a la propiedad industrial del emprendimiento; específicamente, la relacionada a la marca que este representa, su identificación como servicio ante los consumidores, y diferenciará al servicio de la competencia.



## **4. CAPÍTULO CUATRO. DISEÑO DEL SERVICIO**

### **4.1. Operaciones**

Dentro del presente apartado, se presenta la modalidad de prestación de los diferentes servicios con los que contará la organización, así como, sus características técnicas y diversidad de los mismos. Todo esto enfocado al concepto de productividad, ejecutando las operaciones haciendo uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles para ello; adicionalmente el presente apartado servirá como punto de partida para poder establecer costos, maquinaria y equipo necesario, identificar proveedores, entre otros.

#### **4.1.1. Servicios**

Como resultado de las interacciones con el cliente, donde se consigue determinar sus necesidades, gustos y preferencias, se presenta el siguiente catálogo de servicios, donde cada uno se ha diseñado a manera de satisfacer las necesidades reales del consumidor.

Este catálogo de servicios se dividirá en tres etapas principales, de las cuales el cliente podrá elegir los servicios que formarán el paquete turístico a contratar; estos podrán variar según el volumen de adquisición, en forma y precio, así como, ser contratados de forma unitaria e independiente uno de otro, estas etapas serán: servicios pre evento, servicios evento y servicios complementarios (extras).

Figura 33. **Catálogo de servicios**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.1.1. **Características técnicas**

- Preevento
  - Asesoría: todo lo referente al proceso de acompañamiento otorgado al líder religioso o persona contratante del servicio, es un proceso en el cual se orienta al cliente en los aspectos importantes a considerar en la conformación de un proyecto turístico; es otorgado por un colaborador del área de relaciones públicas, quien presentará todos los servicios disponibles, de los cuales el cliente conformará un paquete y un horizonte de tiempo, los cuales, serán presentados a su congregación, dando paso al siguiente elemento del servicio.

- Programación: se refiere al proceso mediante el cual el asesor, diseñará un recurso gráfico que mostrará la ruta crítica del proyecto, la cual, contendrá de manera ordenada los elementos del paquete conformado por el cliente, es el elemento sobre el cual se desarrollará el servicio, y mediante este se brindará soporte a otras actividades, como la de distribución, ventas o seguros, las cuales variarán de acuerdo al tamaño de la convocatoria.
  
- Publicidad: contempla todo lo relacionado a la promoción del servicio dentro del círculo religioso, este servicio podrá contener, elementos gráficos, visuales, auditivos, entre otros, dependiendo del sector contratado se utilizará un método diferente de promoción, tomando en cuenta aspectos como acceso a la tecnología, canales de comunicación, nivel social, entre otros.
  
- Ventas: se refiere al proceso de adquisición individual del servicio por parte de los feligreses de la congregación, su objetivo es brindar los instrumentos necesarios para conseguir la mayor participación; en este proceso se contará con distintos métodos de pago, mediante los cuales podrá adquirirse el servicio, ellos pueden ser en efectivo, POS, cheques, pagos fraccionados, financiamiento; así mismo, servirá de base para el proceso de distribución, y servirá de complemento para el servicio de seguros.
  
- Seguros: Es un servicio de contratación adicional, el cual puede ser contratado para todo el grupo, transfiriendo un costo al precio de contratación, o en caso contrario, estará disponible para los adquirientes individuales; este seguro es una póliza adicional a la póliza de ley que protege a los pasajeros contra accidentes durante el

viaje; este seguro protegerá los bienes personales en caso de robo durante el viaje, representa un elemento de seguridad para el usuario, pues permitirá realizar su viaje sin preocuparse por la inseguridad posible en el lugar de destino.

- Presentaciones: es un servicio de atracción, mediante el cual, el cliente puede solicitar se realicen eventos de presentación a autoridades superiores, congregaciones allegadas, eventos, congresos, foros y similares, a fin de promover un evento de participación masiva del sector atendido.
  - Distribución: este servicio ofrece al cliente la posibilidad de administrar los recursos, desde la ubicación diferencial de las personas en transporte, actividades de *camping*, incorporación a eventos ajenos a la organización, entre otros.
- Evento
    - Transporte: es el servicio principal del emprendimiento, el cual se encarga de transportar de manera cómoda, confortable, segura, rápida y entretenida a los clientes del lugar de origen al lugar de destino, y a través de los destinos complementarios en la ruta turística conformada en el proceso de asesoría.
    - Traslado: este servicio contempla varios aspectos, desde el traslado individual de cada cliente desde su hogar hacia el punto de partida del viaje turístico, así como, el traslado de los mismos del punto de llegada al servicio hotelero contratado y el traslado desde el hotel a cada una de las actividades contempladas en el itinerario; este

servicio podrá ser contratada de forma grupal o individual, total y parcial.

- Asistencia abordó: mediante este servicio, se desarrolla un programa de entretenimiento a bordo de la unidad de transporte, durante el proceso del viaje, esta puede ser con fines de entretenimiento, religioso espiritual, temáticos, educativos, entre otros, y contará con medios audiovisuales, conjuntamente con el proceso se asistencia abordó, se otorga asistencia a los clientes en primeros auxilios, normas de seguridad y buenas practicas durante un recorrido.
- Asistencia personal: es un servicio diseñado para personas en condiciones diferenciales al resto del grupo, por ejemplo, extranjeros que no dominen el idioma, personas de la tercera edad que requieran acompañamiento, personas a las que se les otorgue un trato especial o que deban realizar actividades distintas de las que realizara el grupo.
- Hotelería: este servicio podrá ser contratado por grupo o de forma individual, y tendrá restricciones de disponibilidad, temporalidad, y los requerimientos del cliente, para su prestación, sin embargo, podría ser contratado individual o en familia, contemplando diversas modalidades de acomodamiento según las características del hotel en cuestión.
- Visitas guiadas: contempla recorridos personalizados a través de los diversos atractivos que posee cada una de las regiones, estas visitas pueden ser proporcionadas por la empresa, o subcontratadas en casos especiales, como, por ejemplo, senderismo, turismo de

aventura, turismo en el extranjero o cuando el lugar visitado así lo requiera.

- Itinerarios: con este servicio se busca proporcionar un control del grupo para con el líder turístico, programando actividades específicas en horarios específicos, a fin, de que mediante un acompañamiento controlado se consiga proporcionar al turista la oportunidad de gozar de todos los atractivos programados haciendo un uso eficiente de su tiempo efectivo.
- Servicios complementarios
  - Gastronomía: comprende los servicios de alimentación para el turista, estos pueden variar según el tipo de contratación, desde alimentos empacados disponibles en cualquier momento y lugar, hasta el acceso a experiencias culinarias específicas o propias de la región visitada.
  - Turistas con movilidad reducida: atención profesional y especializada, dirigida a atender las necesidades de turistas con capacidades especiales, sean estas por edad, enfermedad, discapacidad, entre otros. Puede incluir servicios médicos varios, higiene, traslado, y cuidado integral de adultos mayores.
  - Espectáculos: servicios subcontratados, los cuales serán otorgados por artistas nacionales, comprendiendo una gran variedad según los requerimientos del contratante, estos pueden ser: teatro, expresiones culturales, danza, entretenimiento infantil, *shows* musicales, eventos especiales, camping, entre otros.







- Artesanías: este servicio pretende brindar las experiencias relacionadas a las obras artesanales propias de cada región; no engloba solo el acceso de compra o fácil acceso a la adquisición de estas, sino la creación de talleres que permitan al turista participar de la creación de sus propias obras artesanales, como lo son la pintura, el tejido, barro, arcilla, madera, entre otros.
  
- Destinos adicionales: con el objetivo de brindar al turista la oportunidad de ampliar sus horizontes, conocer nuevos lugares, personas y culturas, se pretende ofrecer al contratante, la oportunidad de incluir en su viaje turístico pequeñas visitas a lugares situados en la ruta hacia el destino final, estos lugares quizá no posean un atractivo potencial tan alto como el destino final, pero poseen aspectos que pueden ser muy atractivos para el turista, y que pueden ser disfrutados en un tiempo corto, juntamente con permitir un pequeño descanso en el trayecto.
  
- Parques temáticos: contempla la inclusión de experiencias adicionales al turista, proporcionados por parques acuáticos, de diversiones, museos, ruinas, sitios arqueológicos, parques naturales, reservas protegidas, entre otras, mediante una programación previa con el parque a visitar, para que el turista disfrute aún más de los atractivos ofrecidos, sin tener que preocuparse por alimentación, boletos de entrada, costos ocultos, entre otros.

#### 4.1.1.2. Comparación con servicios competitivos

Con el fin de establecer un parámetro de comparación entre el servicio propuesto y la oferta del mercado, se identifican los principales competidores, con los que se comparan los elementos que incorporan el servicio.

Tabla X. Comparación de servicios competitivos

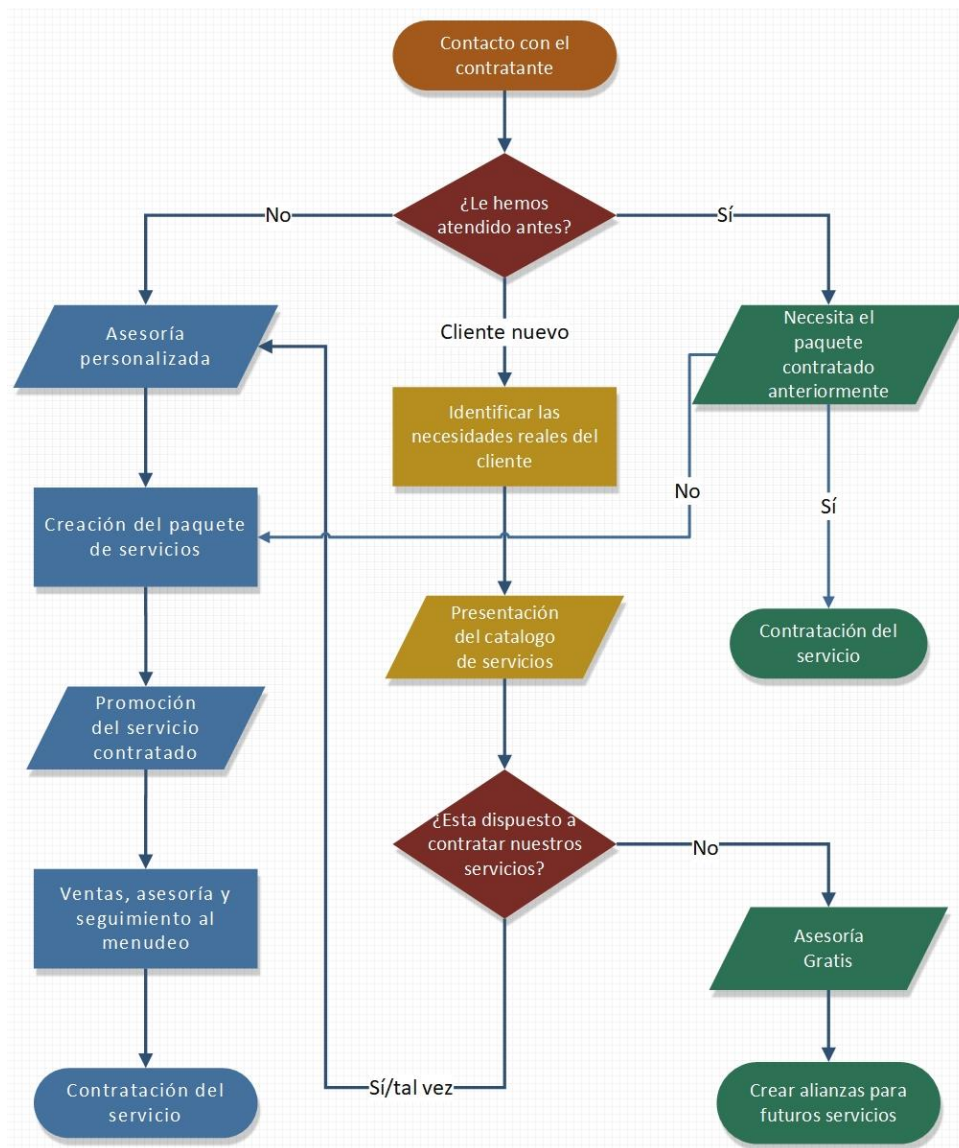
Servicios				
Asesoría	✓	✓	✓	✓
Programación	✓	✗	✗	✗
Publicidad	✓	✗	✓	✗
Ventas	✓	✗	✓	✗
Seguros	✓	✓	✗	✗
Presentación	✓	✓	✓	✗
Distribución	✓	✓	✓	✓
Transporte	✓	✓	✓	✓
Traslado	✓	✓	✗	✗
Asis. abordó	✓	✗	✗	✓
Asis. personal	✓	✗	✗	✗
Hotelería	✓	✓	✓	✓
Visita Guiada	✓	✓	✓	✓
Itinerarios	✓	✗	✓	✗
Gastronomía	✓	✓	✓	✓
Movilidad reducida	✓	✗	✗	✗
Espectáculos	✓	✗	✗	✗
Artesanías	✓	✗	✗	✗
Dest. extra	✓	✗	✗	✗
Parques tem.	✓	✓	✓	✗

Fuente: elaboración propia.

### 4.1.1.3. Organización y gestión de los servicios

Para esquematizar de una manera simple el proceso de adquisición o contratación de los servicios ofrecidos, se presenta el siguiente diagrama:

Figura 34. Proceso de adquisición del servicio



Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.1.4. Elementos que incorpora el servicio**

Como resultado de la comparación de servicios competitivos, en donde se toma a tres de los posibles competidores fuertes del emprendimiento, y se compara la estructura de servicios diseñada, con la estructura de servicios brindada por ellos; se identificó que existen principalmente cuatro elementos nuevos que se están introduciendo, y que representan una propuesta de valor para la organización, estos servicios actualmente incorporados son:

- **Atención al cliente:** se pretende contar con personal capaz de servir, enfocados al grado de satisfacción del cliente, con lo que lleva más allá, la cultura de servicio al cliente que posee la competencia.
- **Acompañamiento abordado:** este servicio, es completamente nuevo, y es el elemento fundamental del presente emprendimiento, pues se pretende dirigir los esfuerzos, en atender las necesidades de las congregaciones religiosas, el acompañamiento abordado con carácter religioso no está presente en la oferta actual del mercado, y cuenta con alto potencial de demanda, pues satisface las principales necesidades reales del cliente.
- **Servicios personalizados:** la atención personalizada al turista con capacidades distintas, es un servicio que se incorpora en la oferta del país, pues otras compañías no cuentan con personal capacitado que pueda atender a adultos mayores o a personas con movilidad reducida.
- **Elementos Adicionales:** los destinos adicionales en el recorrido, es uno de los servicios incorporados en el mercado pues permite incrementar las experiencias sin comprometer el costo del recorrido, sin mencionar a, los espectáculos artísticos, gastronomía y proceso de asesoría.

#### **4.1.2. Aprovechamiento y gestión de productos complementarios**

Como parte de los servicios se pretende ofrecer al cliente la posibilidad de formar parte de talleres rápidos, tener fácil acceso a artesanías, contar con un servicio de calidad, confortable y seguro, para lo cual es necesario contar con diversos elementos: toallas, almohadas, líquidos hidratantes, por mencionar solo algunos; para el aseguramiento del cumplimiento de lo antes mencionado es importante contar con proveedores responsables o con sistemas de almacenaje que permitan contar con una reserva mínima para el funcionamiento adecuado de los servicios.

##### **4.1.2.1. Productos utilizados**

Como parte del servicio, a todo usuario del mismo, se le hará entrega de un kit de bienvenida, el cual contiene artículos varios los cuales cumplen con distintas funciones, por ejemplo, brindar información importante, garantizar la higiene personal, suvenires de recuerdo, incrementar la satisfacción del cliente, proporcionar confort, entre otros, los productos utilizados son:

- Toallas
- Agua potable
- Kit dental
- Alcohol en gel
- Artesanías de obsequio
- Artículos promocionales
- Artículos de oficina

Adicional a los productos necesarios para la atención integral del cliente, es importante considerar los insumos necesarios para realizar el mantenimiento preventivo de las unidades de transporte, el cual se programa con base en la demanda de servicio o en unidad de tiempo transcurrido.

#### **4.1.2.2. Posibles fuentes de abastecimiento**

- Artesanos nativos de las regiones del país
- Librerías y papelerías
- Farmacias
- Supermercados de mayoreo
- Ventas de repuestos
- Aceiteras
- Talleres Mecánicos
- Talleres de Carrocería
- Agentes de seguros
- Agencias de viajes

#### **4.1.2.3. Proveedores**

Para el aseguramiento del desarrollo eficaz y eficiente de las actividades desarrolladas en el emprendimiento, es necesario contar con una cartera de proveedores de productos y servicios, que cuenten con la capacidad de atender las necesidades de la organización, dentro de las cuales se contemplan servicios requeridos por los clientes, servicios para la organización, productos básicos, productos específicos, entre otros.

Tabla XI. Proveedores

Proveedor	Descripción	Proveedor	Descripción
	Proveedor de servicios de mantenimiento correctivo a vehículos.		Proveedor de artículos de primeros auxilios e higiene personal.
	Proveedor de seguros contra accidentes, valores y personas.		Proveedor de artículos de primera necesidad, alimentos y bebidas.
	Proveedor de lubricantes para mantenimiento preventivo de vehículos.		Proveedor de productos derivados del algodón como toallas y almohadas.
	Proveedor de combustibles y lubricantes para vehículos.		Asociación de artesanos, proveedora de artesanías y suvenires.

Fuente: elaboración propia

#### **4.1.2.4. Ciclo de aprovisionamiento**

El ciclo de aprovisionamiento es el proceso mediante el cual la organización podrá abastecerse de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades, a él se incorporan los elementos de la cadena de suministros, y se comprenderá por las siguientes etapas.

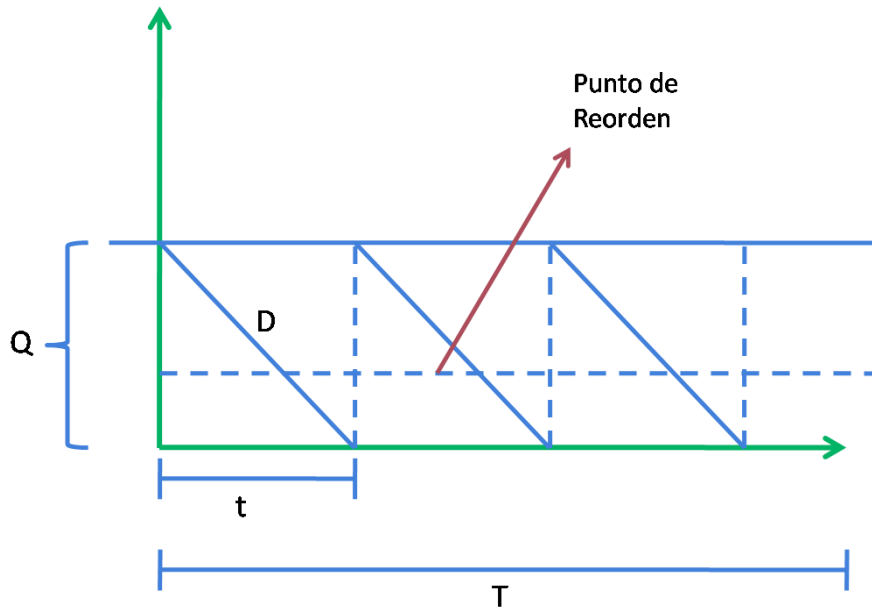
- Detección de la necesidad
- Selección de el o los productos necesarios
- Análisis de la oferta del producto
- Elección de el o los proveedores
- Creación del pedido
- Seguimiento y control del pedido
- Recepción y pago del producto
- Gestión de el o los productos

#### **4.1.2.5. Almacenamiento**

Para lograr la optimización de los recursos, será utilizado para el presente emprendimiento un modelo de inventario de abastecimiento inmediato sin opción a contener faltantes. Este modelo de manejo de inventarios se adapta al emprendimiento ya que se espera contar con una demanda semi estable, los productos requeridos se encuentran disponibles inmediatamente y su costo no presenta cambios significativos a lo largo del tiempo y no se cuenta con demasiado espacio disponible para almacenaje de producto, o conservación de productos alimenticios.



Figura 35. Manejo del inventario



Fuente: Blog Atom. <http://investigacionoperacionespao.blogspot.com/p/modelo-eoq-sin-faltante.html>. Consulta: 8 de octubre de 2019.

La cantidad optima a pedir se establecerá por Q y el tiempo entre pedidos por T.

$$Q = \sqrt{\frac{2Cp \cdot D}{Cmi}} \quad T = \frac{Q}{D}$$

Donde:

- Cp: costo de efectuar el pedido
- D: demanda (cantidad de unidades por unidad de tiempo)
- Cmi: costo de almacenaje
- T: tiempo entre pedidos

### **4.1.3. Proceso del Servicio**

Muestra la modalidad en que el servicio es prestado, inicia una vez transcurrida la contratación del servicio, pero antes de definir el precio del mismo, ya que este será definido en la primera etapa del servicio (asesoría) con base en los requerimientos específicos del contratante, el servicio es flexible, y se adapta en función de los paquetes solicitados.

#### **4.1.3.1. Plan de atención**

Las actividades que comprenden el servicio se dividen en tres etapas, la etapa 1 agrupa las actividades de la etapa de programación, las cuales pueden desarrollarse paralelamente con varios clientes, ya que comprende actividades de asesoría, publicidad y ventas, las etapas 2 y 3 comprenden en sí el servicio, con actividades de transporte, visitas guiadas, atención personal, entre otros, con la distinción de que en la etapa 2 son actividades antes de llegar al destino, y la etapa 3 se desarrolla después de concluir las visitas turísticas.

#### **4.1.3.2. Organización de actividades**

A continuación, se muestran las actividades que comprenden las tres etapas en las que se divide el servicio, y los tiempos posibles para su realización, estos tiempos variarán según se acuerde en el proceso de programación en proporción del tamaño de la feligresía, tipo de destino, costo del viaje, entre otros.

Tabla XII. Cuadro de actividades

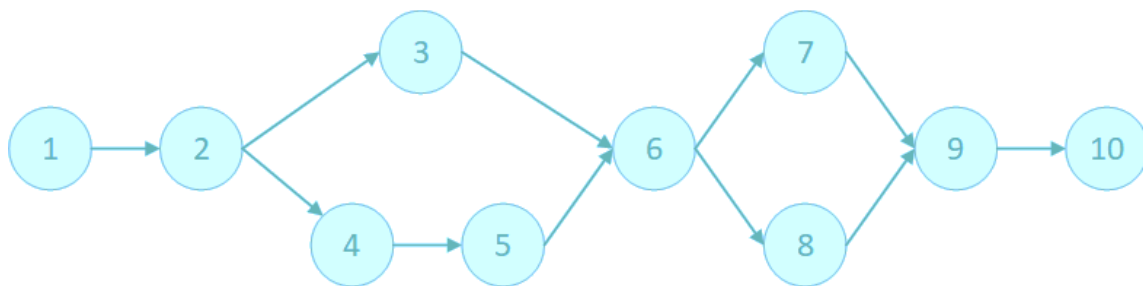
<b>Etapa 1</b>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo estimado</b>
1	Asesoría	1 día
2	Programación	1 día
3	Publicidad y promoción	15 a 23 días
4	Ventas	15 a 22 días
5	Distribución	1 día
Tiempo total de la etapa 1		24 días
<b>Etapa 2</b>		
6	Traslado A	3 horas
7	Transporte	1 a 12 horas
8	Asistencia abordó	1 a 12 horas
9	Arribo y traslado B	2 horas
10	Destinos	0
Tiempo total etapa 2		6 a 17 horas
<b>Etapa 3</b>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
11	Traslado B	3 horas
12	Transporte	1 a 12 horas
13	Asistencia abordó	1 a 12 horas
14	Clausura	1 a 3 horas
15	Traslado A	3 horas
16	Seguimiento	-----
Tiempo total etapa 3		10 a 22 horas

Fuente: elaboración propia.

### 4.1.3.3. Diagramas de actividades

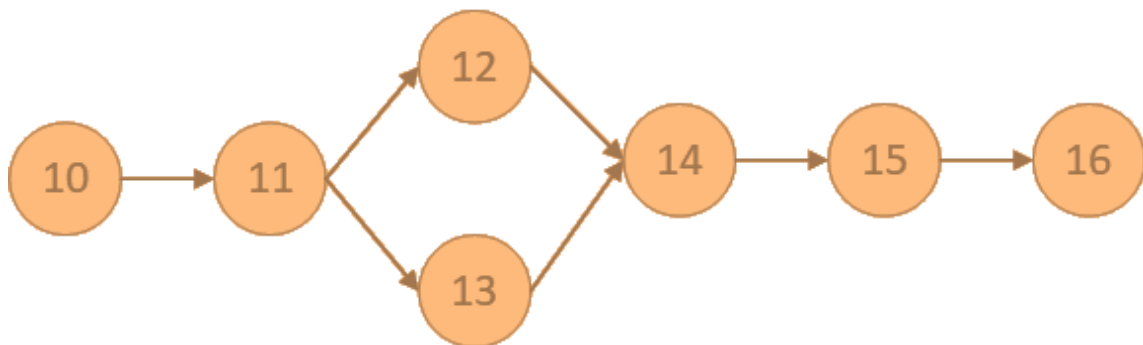
A fin de presentar de una manera gráfica las etapas que conforman las actividades, se presentan los siguientes diagramas de red, los cuales muestran la relación existente entre actividades, así como su etapa predecesora.

Figura 36. **Etapas 1 y 2 del servicio**



Fuente: elaboración propia.

Figura 37. **Etapa 3 del servicio**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.3.4. Tecnologías aplicadas**

Las nuevas tendencias tecnológicas han modificado la forma en la que concebimos al turismo, la mayoría de las personas que hacen turismo por su propia cuenta, se informan y programan sus viajes con la ayuda de la internet; por tal motivo, es muy importante para el buen desempeño del emprendimiento utilizar alternativas tecnológicas; entre ellas la organización utilizará medios virtuales como cartera de proveedores para la contratación de servicios de hotelería.

La creación de un portal virtual (página web) que atienda al turista que busca información, sirva de canal de interacción entre la organización y el cliente y brinde experiencias adicionales pre y post servicio con imágenes, videos, artículos promocionales entre otros, es un recurso altamente efectivo, como medio de promoción, canal de distribución y el incremento del grado de satisfacción del cliente.

#### **4.1.4. Programa de ejecución**

El programa de ejecución de servicios muestra los tamaños disponibles en que puede ser adquirido el servicio, los alcances del emprendimiento, las proyecciones de ventas mínimas y máximas por año, los servicios estacionales o de temporada programados, así como los servicios que la organización pretende promover a los líderes religiosos de Guatemala.

##### **4.1.4.1. La capacidad de cobertura**

La organización tiene la capacidad de atender según sea la necesidad del cliente, con recursos propios podrá trasladar hasta 125 personas por viaje, y

se pretende incrementar este número a 170 diez meses después de iniciar operaciones; sin embargo, de ser necesario, se cuenta con la posibilidad de sub-contratar transporte para cubrir la cantidad total de personas.

Adicionalmente, la cantidad de viajes que pueden ser calendarizados es equivalente al número de días disponibles; es decir, si se programan viajes con duración de 2 días, se podrán agendar 15 viajes por mes contemplando usar por completo la capacidad instalada, adicionalmente se pueden atender viajes turísticos de tamaño 33, 46, 79, 92 y 125 personas.

#### **4.1.4.2. Control de ejecución**

La programación de viajes se efectúa con un mínimo de 10 días de anticipación, lo que permite poseer un control estricto de la ocupación de las unidades de transporte; las personas encargadas de brindar asesoramiento personal al contratante pueden atender simultáneamente a diferentes clientes; los insumos necesarios para el servicio de preparan con 4 días de anticipación al día del viaje, que es el periodo mínimo en que el contratante podrá cancelar el servicio contratado.

La programación de servicios se controlará mediante la herramienta de Microsoft Excel online, en la que los asesores de ventas pueden tener acceso a la calendarización de servicios, así como crear nuevos eventos, reservas y programar subcontrataciones.

#### **4.1.4.3. Ciclo de ventas**

Para asegurar el éxito del emprendimiento, se establece como base mínima de ventas, la programación de al menos 1 movilización turística por semana, o ingresos monetarios por semana de al menos Q. 3 000,00, meta que se considera no ambiciosa, y fácil de alcanzar, pues se trata de un servicio cada fin de semana, independientemente la temporada en que se encuentre.

Como factor de éxito, se pretende promover a las congregaciones realizar, con nuestra organización, al menos un viaje por año, programándole en nuestra agenda y dando seguimiento personalizado, con ello se pretende cubrir con la base mínima de ventas, asegurando la viabilidad financiera.

#### **4.1.4.4. Programación de servicios anuales**

Como parte de la promoción de servicios, se generarán eventos especiales que permitan a nuestros clientes tener la oportunidad de experimentar los atractivos que ofrecen las festividades locales de cada región, dentro de las cuales resaltan:

- Xelafer
- Día del Cristo Negro de Esquipulas
- Semana Santa
- Rabin Ajaw Cobán
- Fiestas Julias en Chiquimula
- Barriletes de Sunpango
- Fiesta patronal de Panajachel

#### 4.1.5. Flota vehicular

Para representar las características principales que deben de poseer las unidades que conforman la flota vehicular, se presenta una ilustración de las mismas, acompañado de su ficha técnica.

##### 4.1.5.1. Características técnicas

- Ficha técnica autobús 46 plazas
  - Largo 13.1 metros
  - Ancho 2.6 metros
  - Altura interna 1.93 metros
  - Altura total 3.92 metros
  - Motor Mercedes Benz OM 457 LA
  - Torque 1550 lb-ft
  - Frenos Neumáticos de disco ABS
  - 46 asientos semi cama

Figura 38. **Autobús 46 pasajeros**





Continuación de la figura 38.



Fuente: elaboración propia.

- Ficha técnica minibús 33 plazas
  - Largo 7.73 metros
  - Ancho 2.33 metros
  - Altura interna 1.85 metros
  - Altura total 2.81 metros
  - 156 hp
  - Frenos electroneumáticos de disco en las 4 ruedas
  - 33 asientos ejecutivos
  - Motor Mercedes Benz OM 924 LA

Figura 39. Minibus 33 pasajeros



Fuente: elaboración propia.

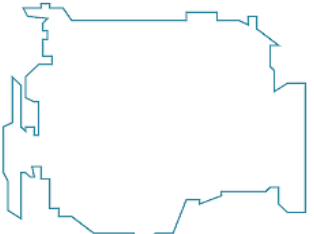


#### **4.1.5.2. Plan de mantenimiento**

El plan de mantenimiento contiene los aspectos relacionados al mantenimiento preventivo proyectado, con el fin que, el vehículo pueda conservarse en óptimas condiciones; se evitan inconvenientes en operaciones, de la misma forma en que se evitan paros imprevistos, que impliquen acciones de mantenimiento correctivo.

El plan de mantenimiento está conformado por las siguientes etapas:

- Inspección diaria: es la inspección que debe ser realizada por el piloto de la unidad, diariamente, antes de poner en marcha el vehículo, esta incluye revisión de niveles primarios (líquido refrigerante, aceite de motor, presión de neumáticos, ajuste de fajas o correas).
- Inspección semanal: es la inspección que debe ser por el área de mantenimiento, semanalmente, esta revisión incluye los aspectos de la inspección diaria, adicional a nivel de aceite caja de transmisión, nivel de aceite de eje trasero, ajuste de sistema de frenos, estado del sistema de climatización a/c, luminarias).
- Servicios periódicos: son los servicios programados para la unidad, destinados a ejecutar las directrices del fabricante, como reemplazo de líquidos lubricantes, correas, piezas móviles, entre otros. Este servicio puede ser programado dependiendo del trabajo desempeñado por la unidad, y puede programarse con base en unidad de tiempo, distancias recorridas (para unidades que recorren distancias largas de un punto a otro) u horas de trabajo continuo (para unidades que posean mayor tiempo de trabajo estático).

Tabla XIII. **Plan de mantenimiento**

<b>ELEMENTO</b>	<b>Intervalo de mantenimiento</b>	<b>Aceite tipo mineral recomendado</b>	<b>Aceite tipo Sintético</b>
 <b>Motor</b>	40,000 kilómetros, 500 horas o 12 meses	Aceite mineral API-CI4 SAE 15W40	10W40 API-CJ4 Sintético
 <b>Caja de cambios</b>	160,000 km o 12 meses aceite mineral	Aceite mineral API-GL4 SAE 80W	API-CD SAE 40
240,000 km o 24 meses aceite sintético			
 <b>Eje trasero</b>	120,000 km o 12 meses aceite mineral	Aceite mineral API-GL5 85W140	API-GL5 85W140 Sintético
180,000 km o 24 meses aceite sintético			

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. Estudio financiero

El estudio financiero es el proceso mediante el cual podremos evaluar la viabilidad de nuestro emprendimiento, todo esto con base en recursos de carácter financiero: ingresos, costos, gastos, inversiones, costo de capital, tasa interna de retorno, punto de equilibrio, entre otros.

#### 4.2.1. Inversión inicial

En el siguiente apartado se considera el monto inicial con el que la empresa debe contar para iniciar sus operaciones; en este se contempla la compra de dos autobuses y un minibús semi nuevos e inversiones necesarias para la intención de licencias de operación turística ante el Inguat y gastos de adecuación de oficinas.

Tabla XIV. **Inversión inicial**

<b>Costos de establecimiento (inversión inicial)</b>	
Compra de edificios y construcciones	Q. 10 000,00
Compra de vehículos, maquinaria y herramientas	Q. 450 000,00
Compra de stock inicial	Q. 1 000,00
Compra de derechos y otros bienes intangibles	Q. 2 000,00
<b>Total inversión inicial</b>	<b>Q.463 000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2. Plan de financiamiento

Para la ejecución del emprendimiento será necesario un financiamiento por cuatrocientos cincuenta mil quetzales, destinados a la compra de vehículos para el transporte y traslado de nuestros clientes.

Tabla XV. **Datos de financiamiento**

<b>Capital / préstamos / créditos iniciales</b>	
Capital de créditos / préstamos	Q. 450 000,00
Tipo de interés anual del préstamo	8,25 %
Duración del préstamo (número de años)	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Periodo de pago financiamiento**

<b>Plazo</b>	<b>Término amortizativo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Capital amortizado</b>	<b>Capital vivo</b>
				Q.450 000,00
1	Q.113 449,01	Q.37 125,00	Q.76 324,01	Q.373 675,99
2	Q.113 449,01	Q.30 828,27	Q.82 620,74	Q.291 055,24
3	Q.113 449,01	Q.24 012,06	Q.89 436,96	Q.201 618,29
4	Q.113 449,01	Q.16 633,51	Q.96 815,50	Q.104 802,78
5	Q.113 449,01	Q.8 646,23	Q.104 802,78	Q.0,00

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.3. Previsión de ventas**

Dentro de las proyecciones de ventas, con horizonte de tiempo de un año, se pretende generar un total de 100 movilizaciones turísticas, comprendidas en un promedio de 3 a 5 movilizaciones mensuales, en las cuales se utilizarán 2 o 3 unidades de transporte, según sea el tamaño alcanzado por la convocatoria, con un precio unitario mínimo por vehículo de Q.1 500,00, generando como resultado los siguientes datos:

Tabla XVII. **Pronóstico de ventas**

<b>Pronóstico de ventas anuales y costes variables</b>	
Volumen de ventas (en número de unidades, al año)	300
Precio de venta (en GTQ, por unidad)	Q. 1 300,00
Costes anuales de salarios	Q. 216 000,00
Costes anuales de materias primas y aprovisionamiento	Q. 48 000,00
Costes de transporte de mercancías	Q. 100,00
Costes de producción anuales	Q. 264 100,00

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.4. Gastos de explotación**

Dentro de los gastos de explotación, se contemplan aquellos gastos relacionados al óptimo funcionamiento de la organización, en ellos se registran los costos en los que pudiera incurrir la organización, al momento de llevar a cabo aquellas estrategias diseñadas para conseguir el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla XVIII. **Gastos de explotación**

<b>Costes fijos (total anual)</b>	
Alquileres anuales de locales	Q. 18 000,00
Reformas y mantenimiento	Q. 4 500,00
Licencias	Q. 500,00
Costos de consultoría, contaduría	Q. 1 200,00
Costos de <i>marketing</i> y publicidad	Q. 7 000,00
Seguros	Q. 9 000,00
Suministros y mantenimiento (electricidad, telefonía, etc.)	Q. 2 400,00
<b>Total costos fijos anuales</b>	<b>Q. 42 600,00</b>

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3. Evaluación financiera**

La evaluación financiera es el proceso mediante el cual, aplicamos herramientas financieras dinámicas como el valor presente neto, tasa interna de retorno, punto de equilibrio, entre otros, con el fin de conocer la viabilidad financiera del emprendimiento y conocer la información necesaria que puede requerir un inversionista interesado en aportar capital al proyecto.



#### 4.3.1. Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio financiero, muestra la cantidad exacta de unidades que debemos vender, para lograr la igualdad entre los ingresos obtenidos y los costos y gastos incurridos; muestra el punto en el que la organización no presenta ganancias, pero tampoco presenta pérdidas, toda venta generada arriba del punto de equilibrio representa ganancias para la organización.

Tabla XIX. **Punto de equilibrio**

Costos fijos	Q. 42 600,00
Costos variables por unidad	Q. 880,33
Ingresos por unidad	Q. 1 300,00
Volumen esperado	300
Ingresos totales esperados	Q. 390 000,00
Costes totales	Q. 306 700,00

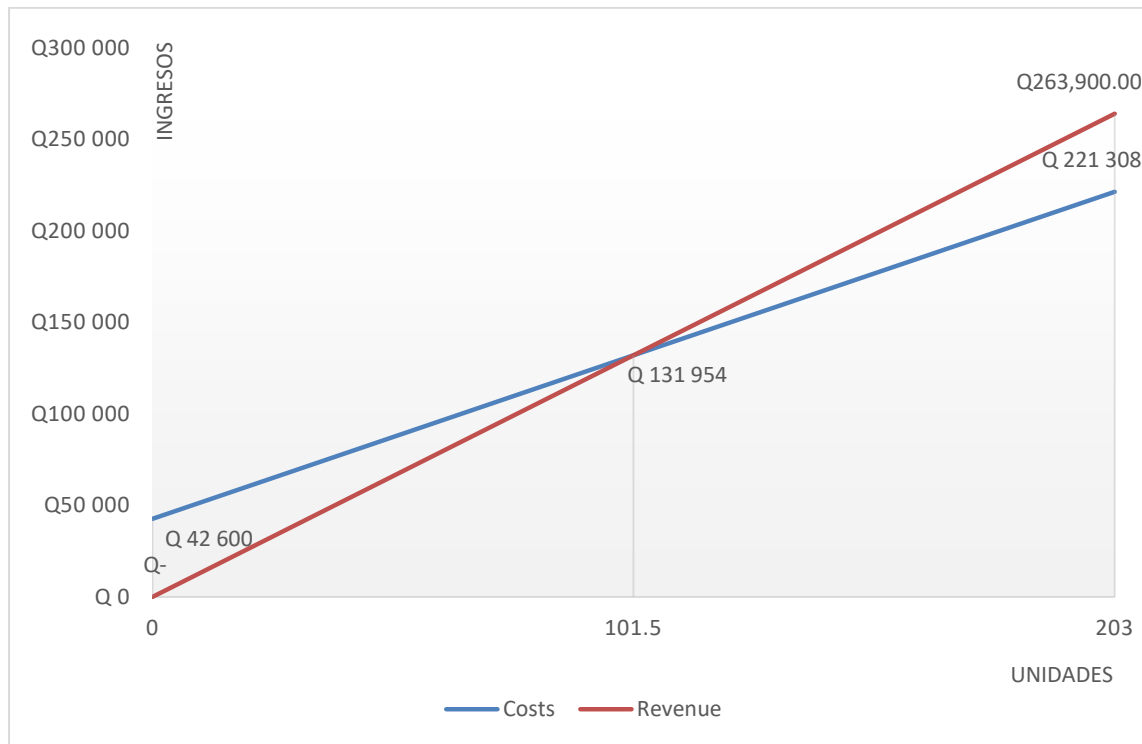
<b>Punto de equilibrio</b>	
Unidades	<b>101,5</b>
Ingresos	Q. 131 953,83
Beneficio	Q. 83 300,00
<b>Punto de equilibrio con precio = Q. 1 022,33</b>	

Fuente: elaboración propia.

##### 4.3.1.1. Gráfica del punto de equilibrio

La gráfica del punto de equilibrio con base en las ventas, el punto en el cual los costos fijos y variables se encuentran cubiertos.

Figura 40. Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.2. Tasa mínima de rendimiento (TMAR)

La TMAR es la tasa mínima aceptable de rendimiento de un proyecto, es decir, es la mínima rentabilidad por la cual un inversionista estará dispuesto a poner en riesgo su capital en un proyecto nuevo; para el presente emprendimiento pretende obtener una tasa mínima de retorno del 35 %, que es la tasa media a la que un inversor está dispuesto a invertir en un proyecto.

### 4.3.3. Valor actual neto (VAN)

El cálculo del valor presente neto (VPN) o valor actual neto (VAN) es una herramienta de análisis financiero que permite actualizar al presente los ingresos y egresos que conforman el flujo de efectivo a lo largo de un periodo de tiempo determinado, el VAN muestra cuánto dinero se ganará sobre el retorno de la inversión; es decir, si el VAN arroja un valor cero, significa que se está obteniendo la TMAR propuesta, si arroja un valor mayor a cero, significa que la cantidad obtenida se está obteniendo extra a la TMAR propuesta, si el resultado es menor a cero, se debe aplicar otras herramientas para determinar la tasa de retorno de capital del proyecto; los datos del emprendimiento son:

Tabla XX. **Valor actual neto**

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Flujo de caja</b>	344 374,01	38 804,12	6 870,38	28 908,25	68 945,14
<b>Valor terminal, 2028</b>					
<b>Valor actual del cash flow</b>	-344 374,01	28 744,00	3 770,00	11 750,00	20 757,00
<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
227 145,18	268 221,38	314 334,87	366 035,85	423 931,87	488 693,70
					684 171,00
50 656,00	44 309,00	38 464,00	33 178,00	28 464,00	50 332,00
<b>Valor actual neto total</b>			<b>Q. 90 978,01</b>		

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.4. Tasa interna de retorno (TIR)

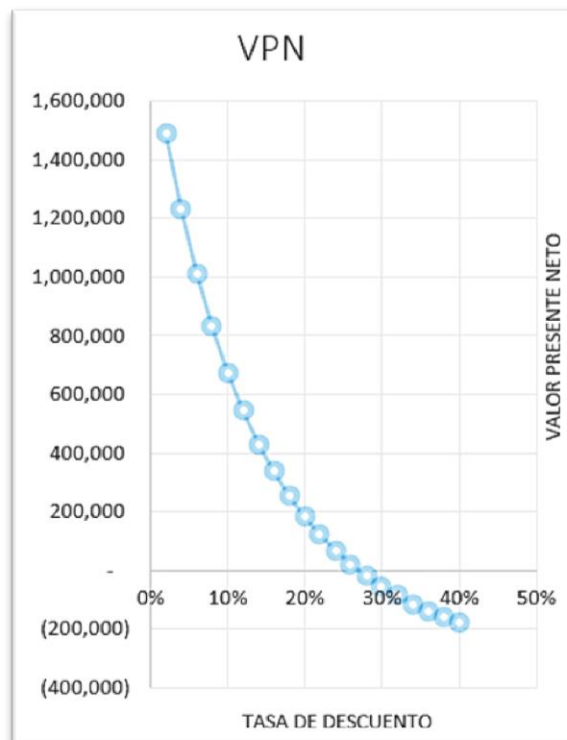
La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Tabla XXI. Tasa interna de retorno

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Flujo neto</b>	-344 374,01	38 804,12	6 870,38	28 908,25	68 945,14
<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
227 145,18	268 221,38	314 334,87	366 035,85	423 931,87	488 693,70

Tasa desc.	VPN
2 %	1 487 502
4 %	1 229 593
6 %	1 013 123
8 %	830 648
10 %	676 187
12 %	544 917
14 %	432 926
16 %	337 027
18 %	254 615
20 %	183 549
22 %	122 064
24 %	68 699
26 %	22 239
28 %	(18 329)
30 %	(53 853)
32 %	(85 047)
34 %	(112 510)
36 %	(136 750)
38 %	(158 199)
40 %	(177 223)

TIR (10 años) = 27%



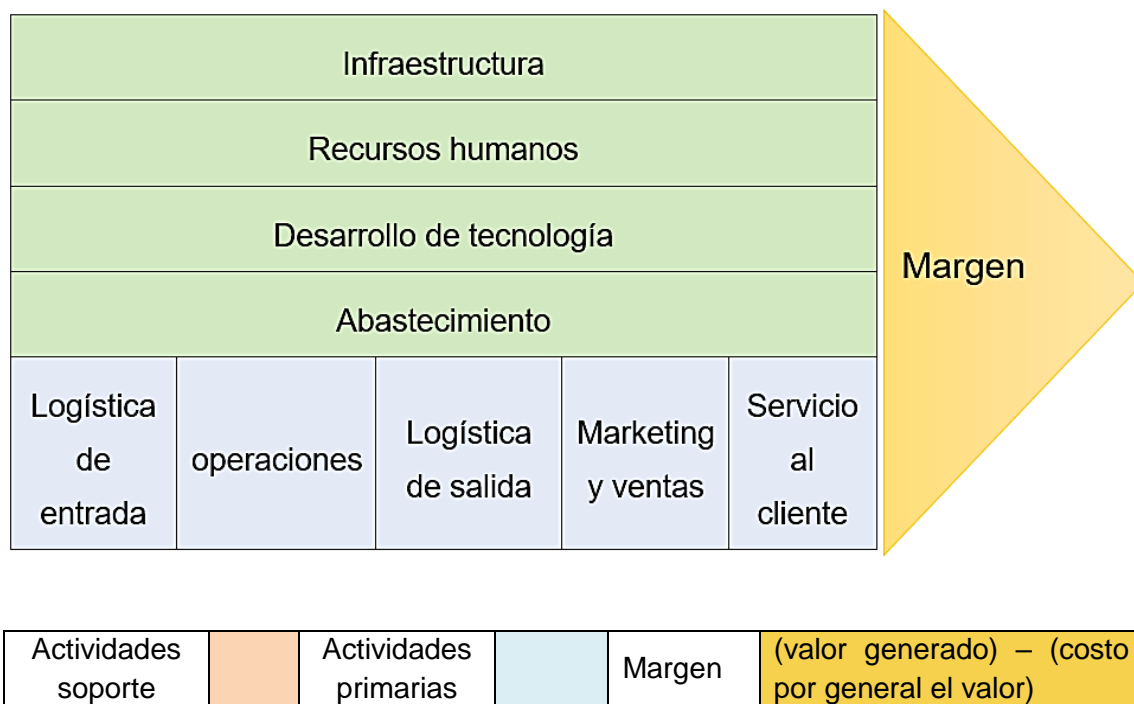
Fuente: elaboración propia.

## 5. CAPÍTULO CINCO. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

### 5.1. Evaluación de la cadena de valor

De la cadena de valor debemos evaluar periódicamente, las actividades en las cuales el emprendimiento se basa para trabajar, contando desde el momento de la contratación del servicio hasta la culminación y seguimiento de este, la cadena de valor extiende el valor total del servicio.

Figura 41. Cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.1. Competitividad

La medida de la competitividad es un factor importante a tomar en cuenta a fin de poder ser una mejor organización a través del tiempo, es en palabras simples, la capacidad que se posee de competir en un mercado; tienen relación directa con las ventajas corporativas de la organización y puede ser evaluado a través de algunos aspectos, por ejemplo:

- Índices de productividad.
  - El diseño y creación de nuevas áreas de atención.
  - Acoplarse de manera integral a los cambios y evoluciones presentados en el mercado.
  - Buenas relaciones con organizaciones afines a al emprendimiento, como proveedores o servicios complementarios.
- 
- Productividad

La productividad es el grado de rendimiento con el cual se emplean los recursos disponibles, para poder alcanzar los objetivos predeterminados; la productividad puede y debe incrementarse con el tiempo, y esto puede lograrse de varias maneras: incrementando los beneficios obtenidos sin incrementar los costos, reducir los costos incurridos sin reducir los beneficios, reducir los costos y aumentar los beneficios, entre otros.

$$Productividad = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{recursos empleados}}$$

Con base en la ecuación anterior, se puede evaluar la productividad del servicio en dos momentos distintos dentro del emprendimiento: uno de ellos al inicio de las operaciones, sin contar con servicio de transporte propio; y el momento dos, ya en el punto en que se cuenta con transporte propio para los turistas.

$$Productividad_1 = \frac{\text{precio del servicio}}{\text{costo del servicio}}$$

$$Productividad_1 = \frac{Q. 3 500,00}{Q. 2 740,00}$$

$$Productividad_1 = 1,417$$

$$Productividad_2 = \frac{\text{precio del servicio}}{\text{costo del servicio}}$$

$$Productividad_2 = \frac{Q. 3 500,00}{Q. 1 625,00}$$

$$Productividad_2 = 2,154$$

La evaluación de la productividad se interpreta de la siguiente manera: la productividad  $\geq 1$  significa que se están obteniendo resultados positivos; productividad  $< 1$  significa que se están obteniendo muy pocos beneficios con los recursos obtenidos; productividad  $\leq 0$  significa que se está consumiendo más de lo que se obtiene.

Con los resultados obtenidos, se puede observar que *Productividad<sub>2</sub>* > *Productividad<sub>1</sub>* con lo que se deduce que se ha incrementado la productividad de los servicios; lo que permite ser más competitivos, mediante el desarrollo de nuevas actividades que generen un beneficio a los clientes.

### **5.1.2. La sensibilidad económica**

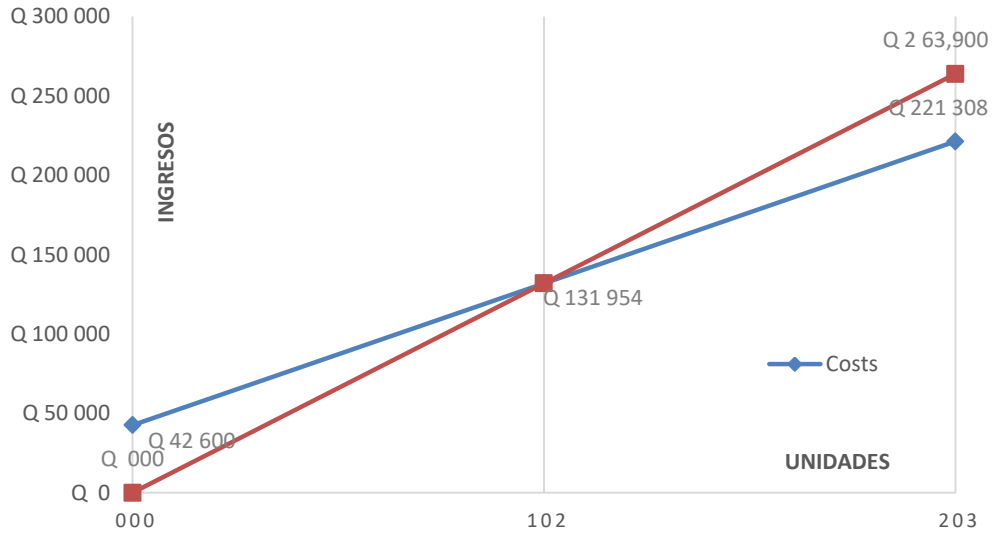
Al igual que se evalúa la competitividad del proyecto, se puede evaluar o analizar la sensibilidad económica del proyecto, evaluando el servicio en dos momentos distintos dentro del emprendimiento: uno al inicio de las operaciones, sin contar con servicio de transporte propio, teniendo que hacer uso de servicios de terceros; y en otro momento al contar con transporte propio para los turistas.

Utilizando la herramienta de viabilidad financiera, proporcionada por el programa de apoyo al emprendimiento del Ministerio de Economía de la República de Guatemala y la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se obtiene que la tasa interna de retorno para el proyecto es de  $TIR_1 = 19\%$   $TIR_2 = 27\%$ , logrando un incremento de 3 %, con lo que el punto de equilibrio económico se muestra en las figuras 42 y 43.

Se puede deducir, con base en los resultados obtenidos de la tasa interna de retorno del proyecto antes y después, que se incrementa la viabilidad financiera en un 3 %; y se redujo el número mínimo de viajes turísticos a realizar de 85 a 69, lo que significa que 16 viajes que antes eran necesarios para el funcionamiento de la organización, ahora son ganancias de la misma.

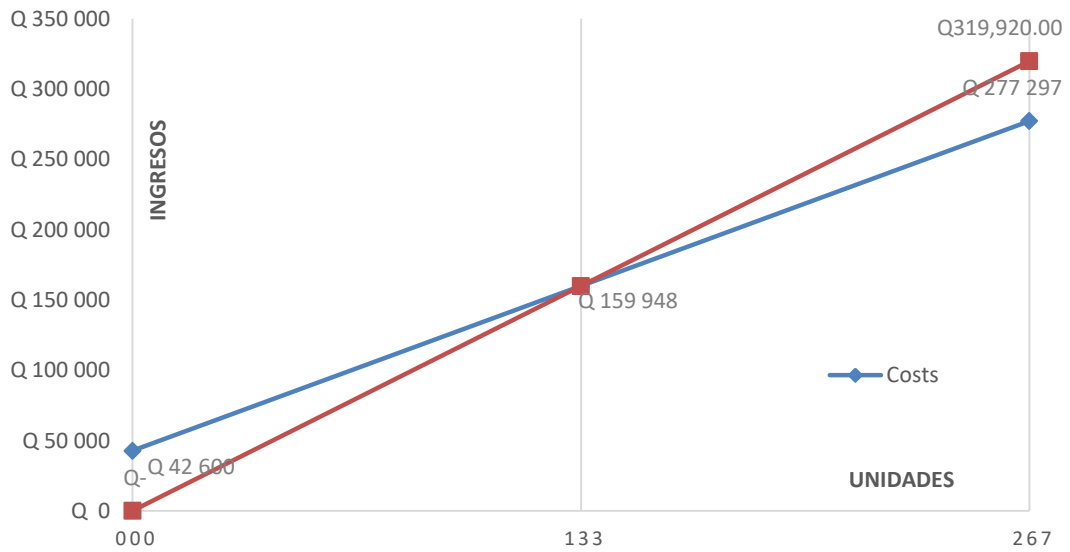


Figura 42. Punto de equilibrio con transporte propio



Fuente: elaboración propia.

Figura 43. Punto de equilibrio con transporte contratado



Fuente: elaboración propia.

### **5.1.3. Amenaza de servicios sustitutos**

El sector turístico en el país, es uno de los más atractivos focos de inversión, debido al potencial que posee en nuestro país; sin embargo, a pesar de la existencia de diversos operadores turísticos en la oferta del mercado, aun no se identifica uno atienda el nicho de mercado cautivo que atiende el presente emprendimiento.

### **5.1.4. Regulaciones estatales**

Las regulaciones estatales relacionadas al funcionamiento del emprendimiento, contemplando las actividades económicas, consideraciones legales, y aspectos de importancia en la constitución la organización, se enlistan a continuación:

- Decreto ley 1441, Código de trabajo.
- Decreto ley 2-70, Código de comercio.
- Decreto ley 106, Código civil.
- Decreto ley 6-91, Código tributario.
- Decreto ley 4-2012, *Disposiciones para el fortalecimiento del sistema tributario.*
- Decreto ley 20-2018, *Ley de fortalecimiento al emprendimiento.*
- Decreto ley 19-2018, *Ley de fortalecimiento al turismo interno.*
- Decreto ley 1701, *Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo.*
- Decreto ley 25-74, *Ley de fomento turístico.*
- Decreto ley 57-2000, *Ley de propiedad industrial.*

Estas regulaciones, corresponden correctamente a lo contemplado en el análisis PESTEL, el cual se desarrolló previamente, regulaciones que continúan sin presentar cambio alguno, ni se cuenta con registros de que el estado se encuentre trabajando en posibles reformas para estas leyes.

## **5.2. El posicionamiento del servicio**

Es buscar dentro del sector atendido, la porción de esas personas para las cuales el emprendimiento representa una diferencia clara y marcada, en comparación con otras organizaciones presentes en el mercado, es un factor muy importante pues en él, el valor no reside en el servicio, sino en el consumo del mismo.

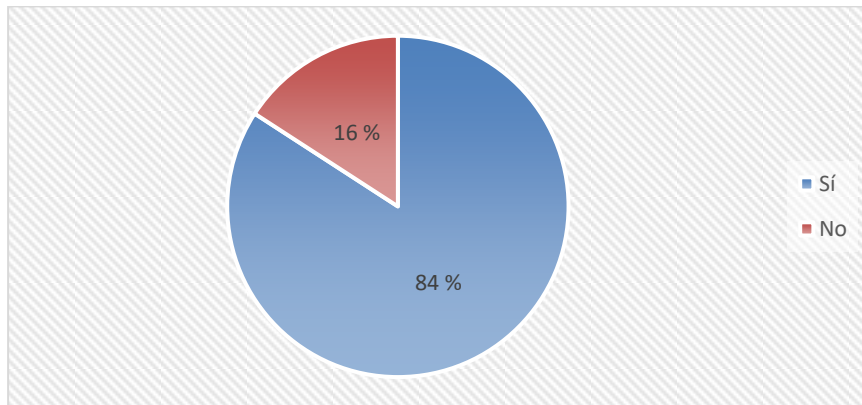
### **5.2.1. Evaluación de cómo se posiciona el emprendimiento**

Para evaluar el posicionamiento del emprendimiento, como primer paso se realizó una investigación, para lo cual se acoplaron en un cuestionario, aspectos relacionados al servicio y a la marca del emprendimiento; instrumento con el cual se realizó una encuesta, la cual fue entregada de forma presencial a 120 personas de distintas congregaciones religiosas, a las cuales se les ha prestado el servicio; esto con el fin de obtener resultados variados, pues pueden existir diferencias entre las personas como lo es la clase social, tamaño de congregación, destinos atendidos, entre otros.

Los resultados obtenidos del proceso de encuesta fueron ordenados y procesados, a fin de obtener las tendencias presentes en la mentalidad del consumidor; estas encuestas fueron presentadas durante el periodo de tiempo comprendido en el mes de septiembre de dos mil diecinueve; los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Figura 44. Encuesta de posicionamiento

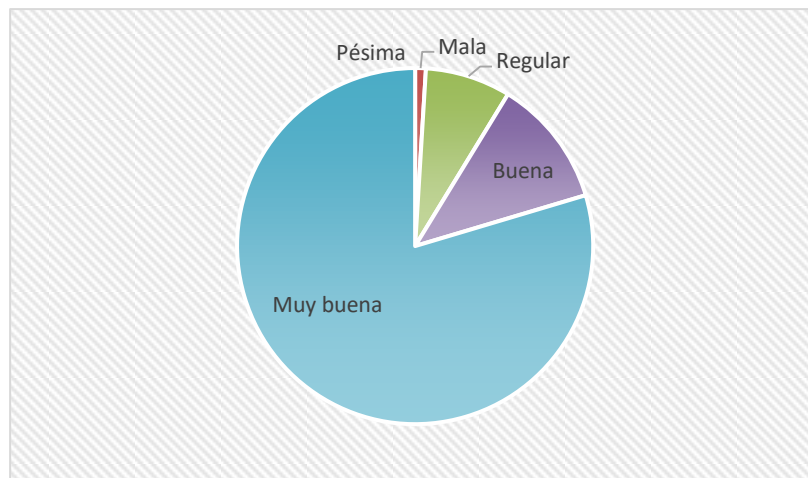
¿Participó usted del último viaje organizado en su iglesia?



Fuente: elaboración propia.

Figura 45. Encuesta de posicionamiento

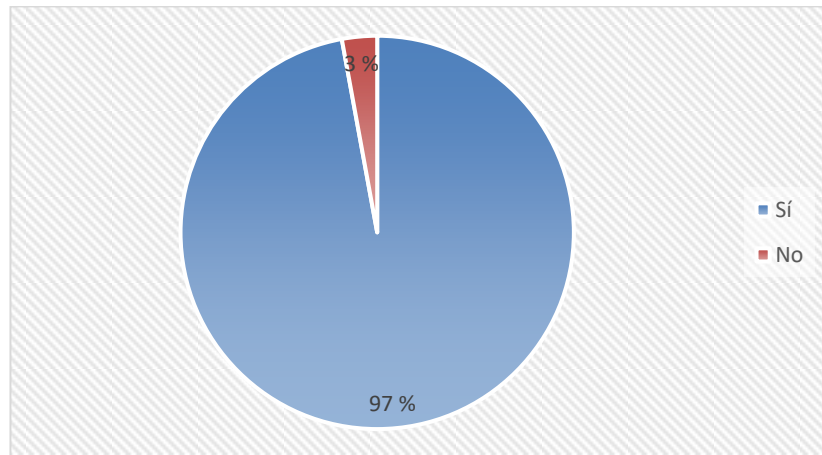
¿Cómo fue su experiencia?



Fuente: elaboración propia.

Figura 46. Encuesta de posicionamiento

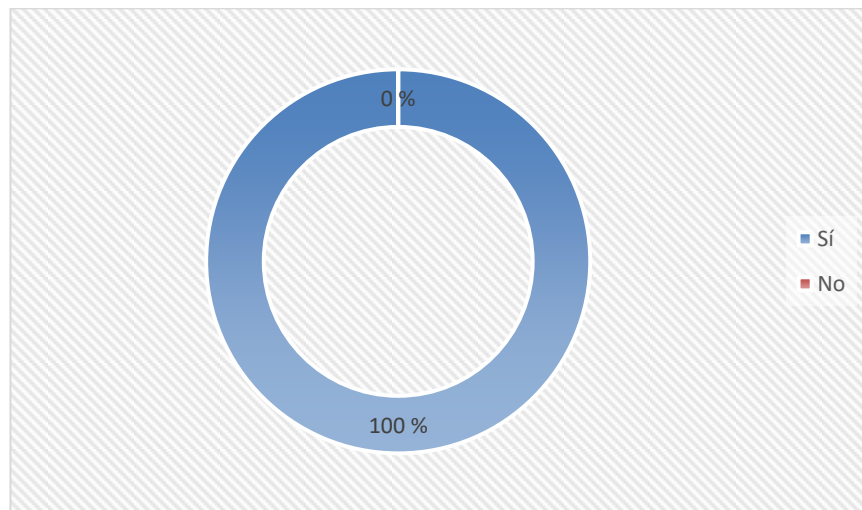
¿Viajaría de nuevo?



Fuente: elaboración propia.

Figura 47. Encuesta de posicionamiento

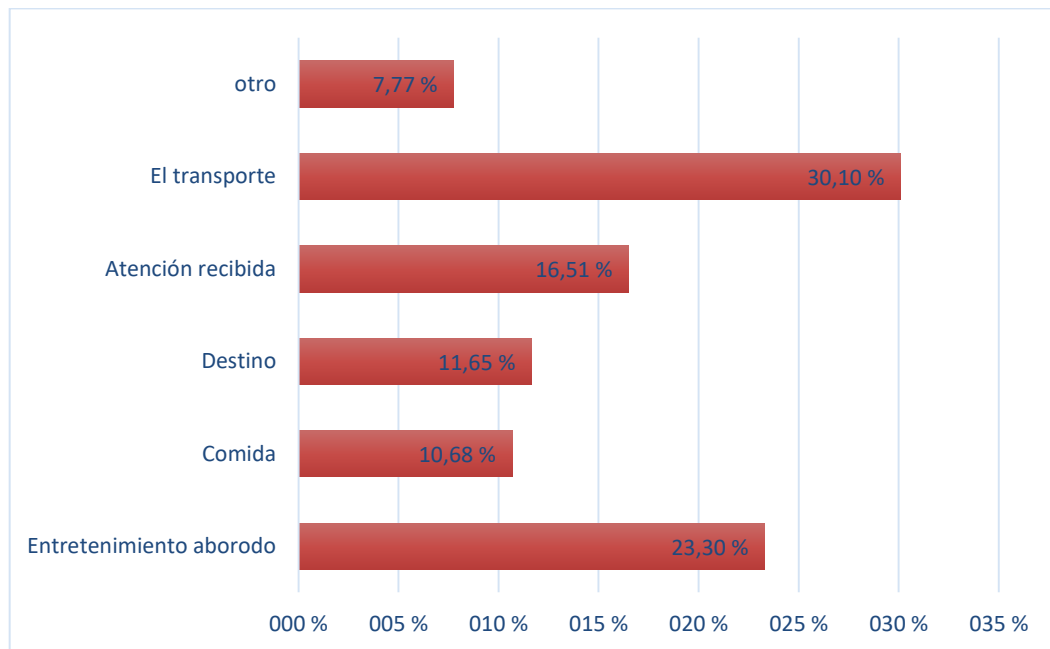
¿Usaría la misma empresa de servicios?



Fuente: elaboración propia.

Figura 48. Encuesta de posicionamiento

**¿Qué le gusto más del viaje?**



Fuente: elaboración propia.

### 5.2.2. Las ventajas competitivas del emprendimiento

Las ventajas competitivas son aquellas que le dan al emprendimiento la ventaja única e inigualable en comparación con la oferta presente en el mercado en que se trabaja; adicionalmente, las ventajas competitivas permiten alcanzar excelentes resultados, es decir, hace ser competitivos en el mercado.

### **5.2.2.1. Marketing**

- Intermediario: la colaboración de personas que funcionan como un enlace entre el consumidor y la organización; brinda una ventaja competitiva ante la competencia.
- Relaciones Públicas: excelentes relaciones publicas ante las agrupaciones religiosas, procedentes de reuniones, convivencias, participación en eventos, actividades especiales, entre otros, permiten proyectar una imagen de seguridad y afinidad para con los líderes religiosos.

### **5.2.2.2. Servicio**

- Combos: es una ventaja competitiva que combina *marketing* y servicios, creando un paquete atractivo y fácil de adoptar por parte del consumidor.
- Atención personalizada: es un servicio no presente en la competencia, que busca brindar un trato especial al cliente, desde la asesoría personalizada al momento de la contratación, hasta el trato interpersonal con el usuario final.
- Acompañamiento abordó: servicio de entretenimiento personalizado durante el viaje, este acompañamiento está diseñado acorde a la orientación religiosa o específica de los usuarios, y busca incrementar el grado de satisfacción del cliente.

### **5.2.2.3. Eficiencia**

- Diversidad de destinos: otorgar al cliente la posibilidad de visitar destinos adicionales al destino final del viaje, representa una ventaja competitiva muy importante, pues se generan experiencias sin incurrir en gastos.
- Traslados: una ventaja importante es atender al cliente, no solo con el transporte entre destinos, sino con el traslado bidireccional en puntos especiales como en el lugar de partida, destino, hotelería, actividades, entre otros.

### **5.2.2.4. Tecnología**

- Página web: la creación de un portal digital que permita la interacción entre el cliente y a organización, a fin de facilitar la programación de servicios, un canal de distribución efectivo, y que, como factor adicional, le presenta al usuario experiencias turísticas digitales, por medios audiovisuales.
- Redes sociales: la promoción del servicio, utilizando redes sociales es una ventaja importante ante la competencia, ya que permite llegar a usuarios más jóvenes y que usan medios distintos de comunicación.

### **5.2.2.5. Distribución**

- Boca a Boca: como una ventaja competitiva, el uso de redes de contactos como medio de distribución es muy importante, ya que, por consejo de clientes satisfechos, se puede atender a otros clientes miembros del mismo gremio.



### **5.2.3. Mercado que atiende**

El mercado objetivo del emprendimiento, principalmente es la prestación de servicios turísticos a los líderes religiosos de Guatemala, específicamente al mercado cautivo que ellos representan, ya que, mediante la contratación del servicio con el líder religioso, se accede a vender el servicio a la feligresía a la que atiende, y servirle de manera personalizada y profesional.

#### **5.2.3.1. Seguimiento al cliente**

Durante la fase de culminación de todo proyecto, se realiza un proceso de indagación en los usuarios, por parte del personal de la organización, en búsqueda de aquellos aspectos que brindaron mayor satisfacción, y aquellos que pueden ser mejorados, para atender de manera más eficiente, se crean de esta manera una cultura de evolución y mejora continua.

Adicionalmente, se realiza un proceso de acompañamiento al líder religioso, o a la persona quien, en nombre de un grupo de personas, realizó la contratación del servicio, proceso en el cual, se le presentan los beneficios obtenidos con la contratación del servicio, y asegurando nos recomiende, y siga utilizando nuestros servicios.

### **5.2.4. Las condiciones del mercado**

El mercado en el que funciona el emprendimiento, es un mercado tradicional y conservador, pues de él, se atienden núcleos de personas, los cuales poseen lazos espirituales, familiares y de hermandad; es muy importante desarrollar condiciones que incrementen las experiencias en el turista; ya que este, quien es el usuario final, posee diversas características, como la edad por

contener adultos mayores, niños, adolescentes y adultos. Sin embargo, en Guatemala se cuenta con alto potencial de crecimiento, derivado de las condiciones culturales y riquezas naturales que se poseen, así como, de las cooperaciones internacionales que puedan apoyar al desarrollo de esta actividad.

### 5.2.5. El crecimiento en las ventas

Por tratarse de un proyecto de emprendimiento, se atravesó una fase de lanzamiento lento, ya que no se contaban con los contactos necesarios, para impactar en el mercado; sin embargo, tras atender a los primeros 3 clientes, se experimenta un crecimiento positivo, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla XXII. **Crecimiento en ventas**

Mes	Fb.	Mrz.	Abr.	My.	Jn.	Jl.	Ago.	Sep.	Oct.
# ventas	1	0	1	2	2	3	4	5	6

Fuente: elaboración propia.

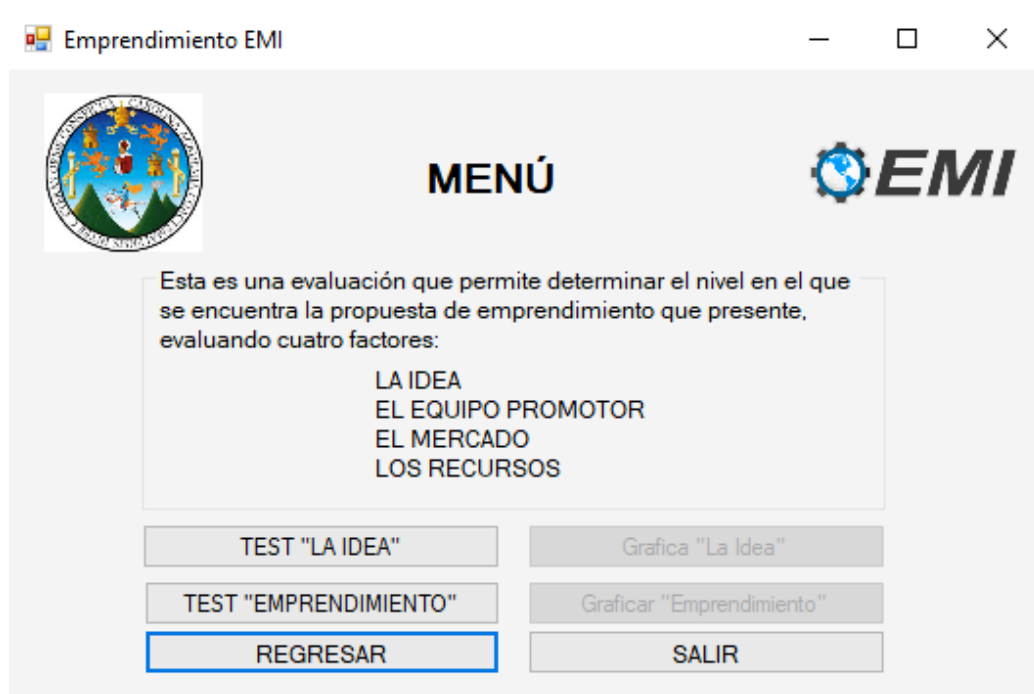
### 5.3. Evaluación del emprendedor y su equipo

El equipo emprendedor puede evaluar el grado de avance de su proyecto, mediante la aplicación de diversos exámenes rápidos, que incorporan cuestionamientos acerca del proyecto a desarrollar.

### 5.3.1. Revisión del emprendimiento

Para determinar la evolución del emprendimiento, este se someterá a una evaluación especial, diseñada en el Programa de Formación de Emprendedores y Apoyo al Emprendimiento, impulsado por el Ministerio de Economía de la República de Guatemala, avalado y ejecutado por el Centro de Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, denominada Test de Emprendimiento, la cual incorpora 32 cuestionamientos, sobre cuatro aspectos relevantes: la idea, el mercado, el equipo promotor y los recursos.

Figura 49. Software de evaluación del emprendimiento



Fuente: elaboración propia.

Ver evaluación en la sección de anexos.

Resultados de la evaluación:

- La idea

La idea planteada puede ser una idea con futuro

- El mercado

La idea tiene una buena acogida por el mercado

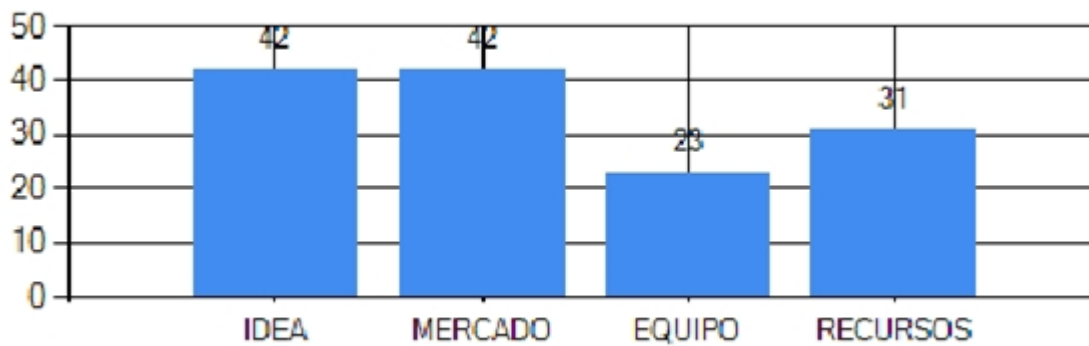
- Recursos

El proyecto cuenta con los recursos suficientes para iniciar la actividad.

- Equipo promotor

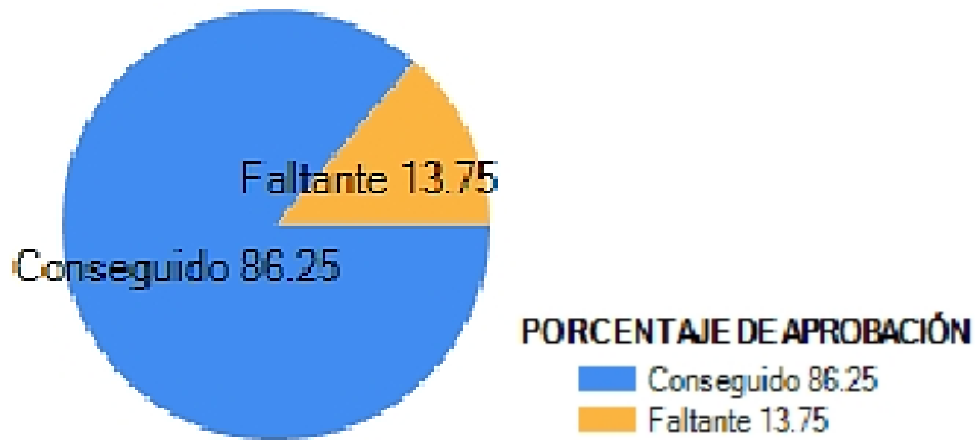
El equipo emprendedor se puede considerar como adecuado para poner en marcha la idea de negocio.

Figura 50. **Resultado de examen**



Fuente: elaboración propia.

Figura 51. **Porcentaje de aprobación**



Fuente: elaboración propia.

### 5.3.2. **Evaluación del modelo de negocio**

Se puede evaluar el modelo de negocio a partir de la clasificación del lienzo de modelo Canvas en tres categorías, esto con la finalidad de evaluar el lienzo, para poder identificar posibles mejoras en el modelo de negocio; estas categorías son:

- Riesgo de producto: obtener el producto correcto
- Riesgo de cliente: construir canal de comunicación con el cliente
- Riesgo de mercado

Figura 52. Identificación de riesgos



Fuente: elaboración propia.

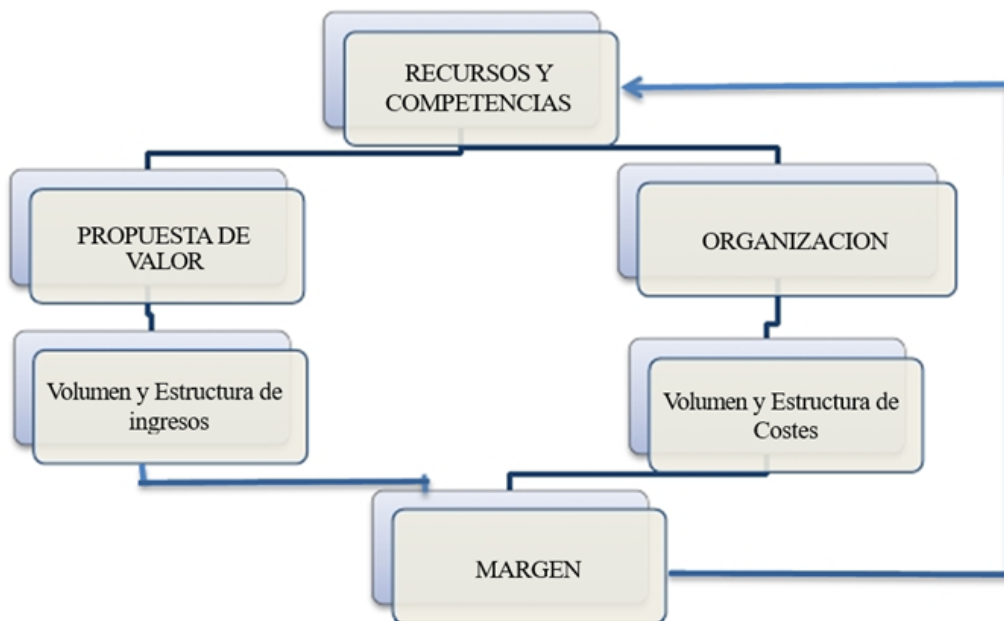
- Riesgos del producto (servicio)
  - Agencias de viajes: proporcionar nuestros servicios a través de un operador turístico externo puede reducir el grado de satisfacción del cliente.
  - Empresas de transporte de personas: el disponer de unidades de transporte subcontratado, pueden no cumplir con los estándares de calidad que se pretende ofrecer a nuestros clientes.
  - Gastronomía: ofrecer servicios de alimentación a nuestros clientes que no sean parte de nuestra cartera de proveedores de confianza, puede incurrir en insatisfacción.

- Riesgos del cliente
  - Centros educativos: la prestación de servicios a centros educativos conlleva incurrir en gastos adicionales a un servicio normal, por el uso de capital humano que se asegure de salvaguardar la integridad de los menores de edad a quienes se atienden.
  - Religiosas y religiosos: la atención a grupos de personas religiosas como, por ejemplo, sacerdotes, monjas, entre otros, requiere de actividades particulares distintas a las generalmente contratadas para atender al público en general.
  - Extranjeros: la atención de grupos de turistas de otros países, requieren de personal especialmente capacitado en atenderles, y que posean dominio completo del idioma del cliente, para no comprometer satisfacción.
  
- Riesgos del mercado
  - Canales de distribución: si bien es cierto que en la actualidad es de importancia el manejo de medios tecnológicos para entablar relaciones con el cliente, para el modelo de negocio planteado, es importante recalcar la relevancia que posee el realizar conexiones de forma personal con el cliente, y por recomendaciones de éste con sus conocidos.

### 5.3.3. Evaluación de la gestión y modelo administrativo actual

Para la evaluación y gestión del modelo administrativo actual se propone una matriz, la cual presenta nueve aspectos principales, que interfieren en el modelo administrativo; estos aspectos poseen relación directa con el lienzo de modelo Canvas, y a ellos debe de analizarles tres componentes.

Figura 53. **Modelo RCOV**



Fuente: elaboración propia.

Estos componentes contemplados en la matriz de evaluación del modelo administrativo responden a los componentes del modelo RCOV, donde los recursos y competencias (RC) generan organización (O) dentro de la empresa; producen propuestas de valor (V) para el servicio presentado en el presente emprendimiento.



Tabla XXIII. **Matriz de evaluación del modelo administrativo**

<b>Componente</b>	<b>Recursos y competencias</b>	<b>Organización</b>	<b>Valor</b>
<b>Recursos /activos</b>	Alto grado de demanda y aceptación del servicio.	Subcontratación de transporte.	Mayor capacidad de cobertura.
<b>Procesos y actividades</b>	Atención dirigida y personalizada.	Programa de capacitación constante.	Alto grado de satisfacción del cliente.
<b>Costes</b>	Artesanías, espectáculos y suvenires.	Contratación de artesanos locales productores.	Reducción de los costos por adquirirlos del fabricante.
<b>Beneficio</b>	Creación de buenas relaciones entre clientes.	Otorgar incentivos económicos a clientes que sirvan de enlace en nuevas contrataciones.	Incrementar la cantidad de servicios vendidos.
<b>Financiación</b>	Excelentes proyecciones financieras.	Adquisición de préstamos para compras equipo.	Atender con transporte interno de la organización.
<b>Proveedores</b>	Alto volumen de compra y realización de pagos por anticipado.	Entablar negociaciones para obtener precios favorables.	Incremento de las ganancias por servicio.
<b>Clientes</b>	Alto grado de aceptación.	Incentivar el sentimiento de pertenencia.	Consolidarse como el líder del mercado.
<b>Flujos de información</b>	Interacción directa con el cliente.	Programa de seguimiento.	Creación de cartera de contactos.
<b>Producto/oferta</b>	Servicios dirigidos al sector religioso.	Promover actividades en el sector.	Autogenerar ventas en el sector.

Fuente: elaboración propia.

#### **5.3.4. Revisión de las estrategias de *marketing***

Una vez iniciadas las operaciones del emprendimiento, se ha conseguido identificar aquellos factores que poseen mayor importancia, y requieren de una principal atención al momento de implementar estrategias de *marketing*; para

ello se enlistarán, a continuación, las estrategias que se deben de implementar para cada uno de los elementos del *marketing mix*.

- Estrategias aplicables al servicio (producto):
  - Potencialización de las características del servicio: se tratará de modificar de manera positiva las características intrínsecas y extrínsecas en el servicio, es decir, aquellas que son percibidas por el cliente: colores, sabores, aromas, *confort*, seguridad, comodidad, marca, tamaño, entre otros.
  - Despliegue: ampliación de línea de servicios, por ejemplo, incluir variaciones en el orden en que se presta el servicio, con el fin de ofrecer más variantes de este a los clientes.
  - Combo: combinar diversos servicios en grupos a razón de formar un paquete, que sea fácil de apreciar y de contratar.
  - Concesiones: es otorgar contratos en los que se pone a disposición de otra organización para que venda como suyo nuestro servicio.
- Estrategias relacionadas al precio del servicio:
  - Penetración de mercado: mediante esta estrategia se presentan un precio bajo o mejor de nuestro servicio, en relación al servicio equivalente presentado por los competidores, todo esto con el fin de conseguir una penetración mayor en el mercado objetivo.

- Arpón: conseguir atraer al cliente a un evento o actividad, a fin no de realizar una venta, sino de hacer que esté lo conozca, para que posteriormente lo adquiera a un precio mayor.
- Precio más elevado: ofrecer a los clientes un servicio con precio más elevado, al servicio líder por ofrecer, con el objetivo de hacer sentir al cliente que no está adquiriendo un servicio muy caro.
- Rebajas dirigidas: otorgar precios privilegiados a aquellos clientes que adquieran un volumen alto en el servicio o a los clientes frecuentes, con esta estrategia se pretende crear la fidelización del cliente.
- Precios psicológicos: la estrategia del precio psicológico busca presentar al cliente el precio en números impares, pues estos son más atractivos, por ejemplo, es más atractivo un precio de Q. 9,99 que uno de Q. 10,00.
- Estrategias relacionadas a la Plaza en que se ofrece el servicio:
  - Detallistas: ser generadores del servicio, mas no vendedores del mismo, esta estrategia habla de utilizar únicamente agencias de viajes o promotoras para la comercialización del servicio, otorgándoles una comisión por venta y eliminando el costo de venta.
  - Intermediarios: utilizar adicional a nuestra fuerza de ventas, ventas por terceros, otorgando licencia a intermediarios de comercializar

nuestro servicio a cambio de una comisión, con el fin de alcanzar una mayor penetración en el mercado objetivo.

- Empujar: la estrategia de empuje debe de implementarse al momento de utilizar los servicios de intermediarios, en la cual el servicio es empujado creando situaciones que incentiven al intermediario a vender de mejor manera el servicio.
- Mercadeo multinivel: es la estrategia de mercadeo a través de un equipo multinivel, conformado por familiares, amigos, influencers, clientes clave, etc. diversificando el tipo de cliente objetivo.
- Estrategias relacionadas a la promoción del servicio:
  - Publicidad: esta se encarga de hacer llegar el servicio al cliente en forma impersonal, utilizando medios alternativos de comunicación, como la radio, carteleras, televisión, prensa escrita, afiches, entre otros.
  - Bonificaciones: esta estrategia se encarga de entregar un adicional al contratado; es decir, incluir al servicio contratado aspectos adicionales que representen un bono no dinerario para el cliente.
  - Descuentos Promocionales: mediante un descuento promocional se otorgan descuentos en el monto a pagar por el servicio, estos debidamente identificados como un descuento, se pueden lanzar en temporadas de poca demanda.

- Eventos: con la estrategia de eventos, se busca salir beneficiado, de la reputación y por ende de la convergencia de personas en un evento, congreso, ferias, actividades, seminarios, entre otros, mediante la activación de un stand promocional en este.
- Boca en boca: es la estrategia en la cual, se aprovecha de los lazos generados con los servicios prestados con anterioridad, y que se incentiva a que el cliente satisfecho comparta la experiencia con otras personas, a fin de hacer llegar a ellos el servicio.

### **5.3.5. Planificación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para establecer:

- Visión

Se propone ser el operador turístico preferido por tradición, reconocido a nivel nacional por sus altos estándares de calidad e innovación en el servicio, y por ofrecer a sus clientes *confort*, satisfacción, seguridad, experiencias inigualables y tarifas competitivas.

- Misión

Se propone brindar experiencias turísticas inolvidables, con profesionalismo, seguridad y alta calidad, mediante soluciones dirigidas a atender los sueños y deseos de nuestros clientes, con el compromiso de exceder sus expectativas y cuidar el patrimonio cultural y natural de Guatemala.

- Análisis del entorno

Figura 54. **Revisión del entorno**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea innovadora de negocios</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Planificación por itinerarios</li> <li>• Enfoque de calidad en el servicio</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Amplitud de cobertura geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca experiencia</li> <li>• Pocas unidades de transporte</li> <li>• Falta de alianzas internacionales</li> <li>• Cartera de clientes en creación</li> <li>• Capacidad limitada</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda en crecimiento</li> <li>• Sector de población desatendido</li> <li>• Riquezas culturales en Guatemala</li> <li>• Canales digitales de comunicación</li> <li>• Diversificación de servicios</li> <li>• Presencia de un mercado cautivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Mal estado de carreteras</li> <li>• Alto grado de inseguridad</li> <li>• Precios bajos por oferentes</li> <li>• Desastres naturales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- Objetivos
  - General Consolidar la empresa como Operador Turístico, a partir de un emprendimiento, con crecimiento económico, producto de la comercialización de servicios turísticos de calidad, confiabilidad, con responsabilidad social y ambiental.
  - Específicos
    - Capacitar constantemente a nuestros colaboradores, en las temáticas enfocadas en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
    - Brindar atención profesional y personalizada a los líderes religiosos, que necesiten organizar movilizaciones turísticas.
    - Asegurar la satisfacción de nuestros clientes.
    - Crear una cultura de innovación y mejora continua en la cartera de servicios disponibles a nuestros clientes.
    - Promover el turismo nacional en la población religiosa del país, cuidando los recursos naturales y culturales de Guatemala.

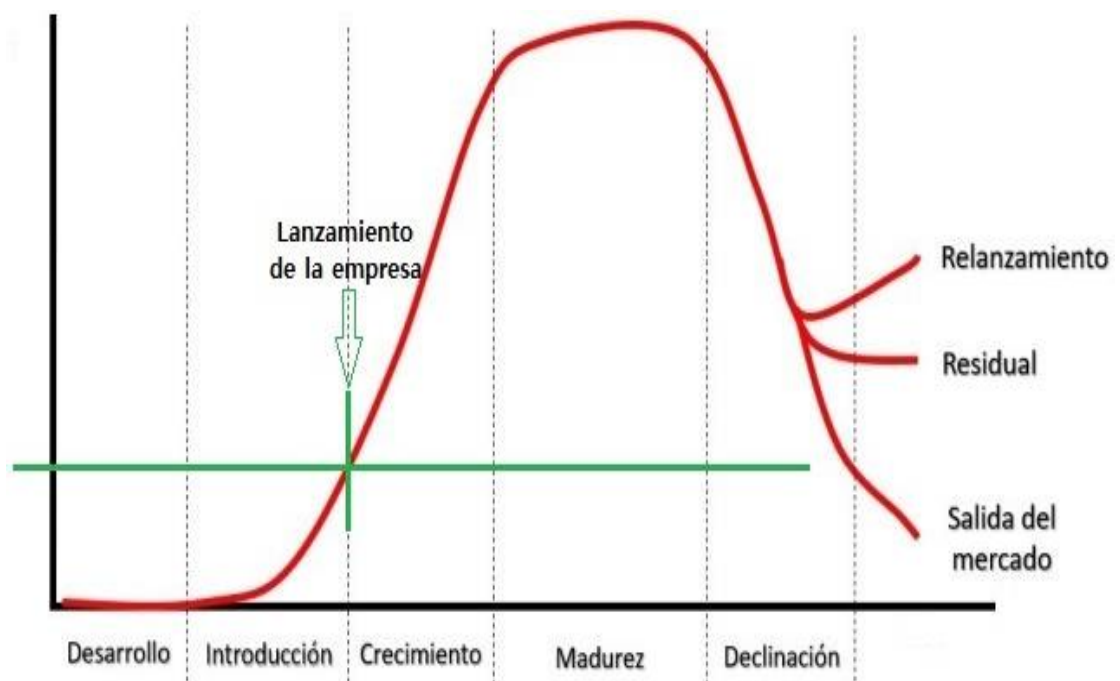
- Formulación de estrategias
  - Capacitar al personal en atender las necesidades específicas del sector católico.
  - Fortalecer las relaciones para aprovechar el potencial de un mercado cautivo.
  - Aplicar sistemas de control de calidad que incrementen el grado de satisfacción en los clientes.
  - Crear la diferenciación del servicio con base en la atención personalizada.
  - Obtener una cartera sólida de clientes potenciales a partir de las relaciones establecidas.
  - Utilizar el apoyo institucional para la creación de alianzas corporativas a nivel nacional e internacional.
  - Incrementar el tamaño de las convocatorias dentro de las congregaciones promoviendo los beneficios innovadores del servicio.
  - Contar con unidades de transporte modernas y seguras, para generar confort, seguridad y tranquilidad a nuestros usuarios
  - Crear fidelización en nuestros clientes mediante un servicio de calidad.



### 5.3.6. Evaluación del avance del emprendimiento

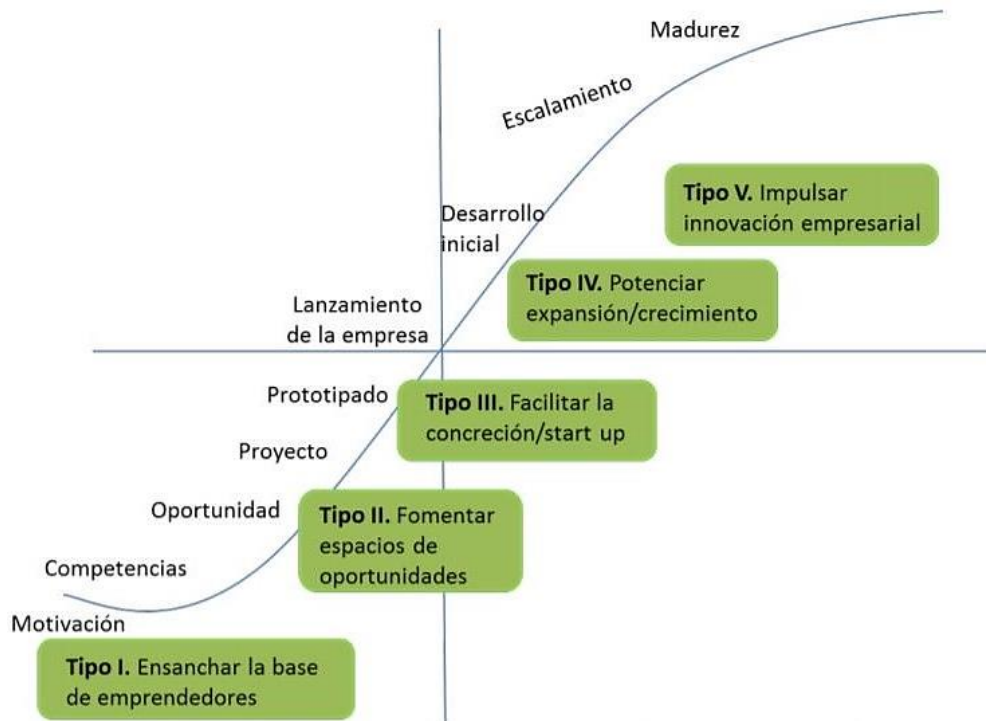
Para valorar el avance del emprendimiento partimos de la premisa de analizar si se están logrando los beneficios esperados o fueron cumplidos, si no, ver si estos siguen siendo válidos. Evaluar los frutos y cambios arrojados por el emprendimiento para determinar si este ha sobrepasado exitosamente la frontera existente entre las etapas de desarrollo, lanzamiento y crecimiento.

Figura 55. **Ciclo de vida del emprendimiento**



Fuente: elaboración propia.

Figura 56. **Avance del emprendimiento según etapas del proceso emprendedor**



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo.

[https://twitter.com/el\\_BID/status/850060987646562305](https://twitter.com/el_BID/status/850060987646562305). Consulta: 18 de octubre de 2019.

### 5.3.7. Resultados del avance y propuesta de mejoras a corto, mediano y largo plazo

Se concluye con base en el apartado anterior y dados los resultados obtenidos del emprendimiento, que se ha atravesado exitosamente la barrera de la etapa del lanzamiento del emprendimiento, ya que el emprendimiento ha obtenido aceptación en el mercado objetivo determinado; y transcurridos los primeros 6 meses de trabajo, se ha alcanzado alrededor del 50 % de las ventas arrojadas en el análisis del punto de equilibrio, necesarias para posicionar al

emprendimiento en la fase de escalamiento, paso previo a la madurez, donde se obtendrán beneficios económicos altos.

- Mejoras a corto plazo
  - Ofrecer paquetes turísticos de calidad, dirigidos a ser accesibles para los clientes, de modo que sea de fácil programación y ejecución para el mismo, con el fin de conseguir una mayor penetración en el mercado.
  - Ofrecer paquetes turísticos dirigidos a los grupos juveniles de las congregaciones religiosas, que contengan actividades específicas acorde a sus necesidades.
  - Diseñar, lanzar y promover eventos especiales dentro del sector católico, con el objetivo de promover el intercambio de experiencias entre turistas al mismo tiempo de obtener ingresos para la organización.
  - Priorizar dentro de los servicios la atención integral del adulto mayor, cliente potencial de nuestros servicios.
  
- Mejoras a mediano plazo
  - Elaborar buenos paquetes turísticos enfocados en atender a congregaciones religiosas pertenecientes a municipios ajenos al departamento de Guatemala, con el fin de incrementar la red de servicios.

- Aumentar la flota vehicular en un 100 %, a fin de incrementar los ingresos sin comprometer el precio de venta del servicio.
- Adquirir unidades de transporte especiales, que permitan la atención a grupos reducidos de personas, así como, a personas con movilidad reducida.
- Mejoras a largo plazo
  - Realizar convenios con más proveedores de servicios turísticos en el extranjero como, por ejemplo, servicios de cruceros, para extender nuestros servicios al turista extranjero.
  - Crear paquetes turísticos dirigidos a las congregaciones religiosas de los países vecinos a Guatemala, a fin de promover el intercambio religioso-cultural entre naciones y fomentar el desarrollo de actividades.

## CONCLUSIONES

1. El presente tuvo como objetivo principal el presentar la propuesta de un emprendimiento turístico, dirigido al sector religioso de Guatemala; esto representa la capacidad que posee el ingeniero de hacer empresa a partir de una idea de negocio.
2. Las actividades relacionadas al turismo en Guatemala, en la actualidad, poseen un gran potencial de crecimiento, ya que el turismo una de las actividades económicas que cuentan con crecimiento económico a través de los años en el país; la creación de servicios turísticos de calidad, pueden significar una puerta para el desarrollo económico de las comunidades, mediante la generación de empleo y la activación de la economía local.
3. La demanda potencial del emprendimiento, es decir, la demanda máxima a la cual se podrá prestar el servicio, prevalece en el mercado cautivo presente en el sector católico del departamento de Guatemala, el cual asciende aproximadamente a 400 000 personas distribuidas en 114 iglesias.
4. Los turistas nacionales que realizan turismo religioso, se caracterizan por ser personas mayores comprendidas entre las edades de 40 a 75 años, con un poder adquisitivo promedio, que cuenta con la capacidad de consumir bienes y servicios durante el recorrido; por lo que debe de tomarse en cuenta en la oferta turística la promoción de servicios dirigidos a este grupo de personas.

5. En la actualidad, en el país, se presentan grandes oportunidades para las personas que desean hacer empresa, por medio del emprendimiento, la modalidad de Sociedad de Emprendimiento aprobado por el Congreso de la República a través de la *Ley de fortalecimiento al emprendimiento* brinda al emprendedor la posibilidad de convertirse en empresario; puede comerciar hasta un valor de cinco millones de quetzales por año; la creación de una sociedad en modalidad de sociedad de emprendimiento es completamente de manera virtual, rápida, sencilla y económica.

## RECOMENDACIONES

1. Es de vital importancia la intervención de las municipalidades en la promoción de los atractivos turísticos de cada región, a través del pequeño comerciante, resalten el potencial que tiene el turismo como actividad económica en Guatemala, y promuevan la prestación de servicios de calidad, que incrementen el grado de satisfacción del turista visitante. Por medio de esto pueden sembrar la semilla de realizar turismo nuevamente.
2. Deben implementarse estrategias de control al turismo informal, ya que en muchas ocasiones el turista nacional opta por contratar un servicio turístico económico y de mala calidad con empresas de transporte urbano o extraurbano de rutas cortas, que no cuentan con unidades de transporte con las capacidades técnicas necesarias para realizar este tipo de servicios; se incrementa la tasa de accidentes de tránsito con turistas y reduce el deseo de realizar turismo de calidad.
3. Que las unidades académicas, a todo nivel, incentiven en el estudiante el deseo de ser emprendedores en cada una de sus áreas específicas y con ello realizar empresa en Guatemala, puede contribuir a la activación económica del país, para abrir canales de desarrollo y mejorar el nivel de vida de los guatemaltecos.





## BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de la República de Guatemala. *Decreto Número 106. Código Civil*. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala, 2013. 259 p.
2. \_\_\_\_\_. *Decreto Número 1441. Código de Trabajo*. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala, 2007. 228 p.
3. \_\_\_\_\_. *Decreto Número 1701. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo*. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala, 2017. 9 p.
4. \_\_\_\_\_. *Decreto Número 20-2018. Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento*. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala, 2018. 16 p.
5. \_\_\_\_\_. *Decreto Número 2-70. Código de Comercio*. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala, 2017. 289 p.
6. LERMA KIRCHNER, Alejandro Eugenio. *Desarrollo de nuevos productos. Una visión integral*. 4ta. Ed. Querétaro, México: Cengage Learning, 2011. 366 p.
7. NOGUEIRA COBRA, Marcos Enrique; ZWARG, Flavio Arnaldo y RODRÍGUEZ ACOSTA, Luis O. *Marketing de servicios: conceptos y estrategias*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 1991. 279 p.

8. QUESADA CASTRO, Renato. *Elementos del Turismo*. San José, Costa Rica: EUNED, 2007. 261 p.

## ANEXOS

### Anexo 1. Test de pensamiento emprendedor

1. ¿Crees que eres una persona adaptable a los cambios?  
 A  
 B  
 C  
 D
2. ¿Tiendes a ser una persona intuitiva?  
 A  
 B  
 C  
 D
3. ¿Disfrutas descubriendo cosas nuevas para hacer no muy comunes?  
 A  
 B  
 C  
 D
4. ¿Sientes tu espíritu aventurero?  
 A  
 B  
 C  
 D
5. ¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades?  
 A  
 B  
 C  
 D

Continuación del anexo 1.

6. Si existe algo que “no hay manera de hacer”, ¿encuentro esa manera?

A

B

C

D

7. ¿Mantengo los compromisos?

A

B

C

D

8. ¿Es importante para ti disponer de autonomía en el trabajo?

A

B

C

D

9. ¿Te gusta tomar la iniciativa?

A

B

C

D

10. ¿Te gusta la responsabilidad?

A

B

C

D

Continuación del anexo 1.

11. ¿Eres reticente a solicitar ayuda?
- A
  - B
  - C
  - D
12. ¿Tienes facilidad de comunicación?
- A
  - B
  - C
  - D
13. ¿Trabajas todo lo que haga falta para acabar los proyectos?
- A
  - B
  - C
  - D
14. ¿Te consideras una persona creativa?
- A
  - B
  - C
  - D
15. ¿Si tienes que hacer algo, lo haces, aunque no le resulte agradable?
- A
  - B
  - C
  - D

Continuación del anexo 1.

16. ¿Afrontas los problemas con optimismo?

A

B

C

D

17. ¿Tienes claros los objetivos en tu cabeza cuando quieres algo?

A

B

C

D

18. ¿Tomas la iniciativa ante situaciones complejas nuevas?

A

B

C

D

19. ¿Tienes predisposición para asumir riesgos?

A

B

C

D

20. ¿Analizas tus errores para aprender de ellos?

A

B

C

D

Continuación del anexo 1.

21. ¿Es fácil para ti encontrar múltiples decisiones a un mismo problema?
- A
  - B
  - C
  - D
22. ¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos?
- A
  - B
  - C
  - D
23. ¿Consideras retos los problemas?
- A
  - B
  - C
  - D
24. ¿Arriesgarías recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial?
- A
  - B
  - C
  - D
25. ¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás?
- A
  - B
  - C
  - D

Continuación del anexo 1.

26. ¿Escuchas a aquellos que te plantean nuevas ideas?

A

B

C

D

27. ¿Sabes trabajar en equipo?

A

B

C

D

28. ¿Sabes administrar tus recursos económicos?

A

B

C

D

29. ¿Tienes facilidad para negociar con éxito?

A

B

C

D

30. ¿Planificas de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto?

A

B

C

D



Continuación del anexo 1.

31. ¿Crees que las personas que se arriesgan tienen más probabilidades de salir adelante que las que no se arriesgan?

A

B

C

D

32. ¿Estarías dispuesto a hacer frente al fracaso con tal de ampliar tus horizontes?

A

B

C

D

33. ¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda?

A

B

C

D

34. ¿Te planteas los temas con visión de futuro?

A

B

C

D

35. ¿Sueles cumplir los plazos que te fijas para realizar un trabajo?

A

B

C

D

Continuación del anexo 1.

36. ¿Sientes motivación por conseguir objetivos?

A

B

C

D

37. ¿Crees en tus posibilidades?

A

B

C

D

38. ¿Te gustan los riesgos?

A

B

C

D

39. ¿Te consideras profesionalmente bueno o buena en aquello que sabes hacer?

A

B

C

D

40. ¿Eres persona decidida y determinante a la hora de conseguir tus objetivos?

A

B

C

D

Continuación del anexo 1.

- Puntuación
  - A cada respuesta A le asignas 5 puntos
  - A cada respuesta B le asignas 4 puntos
  - A cada respuesta C le asignas 3 puntos
  - A cada respuesta D le asignas 2 puntos
  
- Resultados de la evaluación

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
A	33	5	165
B	5	4	20
C	3	3	6
D	0	2	0
<b>Total</b>	<b>40</b>		<b>191 pts.</b>

Fuente: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro de Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería. *Programa de Formación de Emprendedores y Apoyo al Emprendimiento.*

## Anexo 2. **test del emprendimiento**

### **PREGUNTAS Y RESPUESTAS**

1. Nuestra idea, producto o servicio presenta algún factor innovador respecto al mercado actual. (Ofrecemos algo diferente a los competidores de nuestro entorno). R// Muy Innovador.
  
2. Es fácil que cualquiera pueda poner en marcha un negocio de este tipo o de similares características. R// Difícil.
  
3. Tenemos identificados los proveedores de materias primas y servicios más importantes. R// Todos.
  
4. Conocemos las costumbres y hábitos de nuestros clientes (edad, sexo, nivel adquisitivo, gustos y costumbres). R// Mucho.
  
5. Las empresas del sector están obteniendo beneficios. R// Bastante altos.
  
6. Es previsible que el mercado sufra cambios importantes en los próximos meses (legales, tecnológicos, comerciales). R// Poco.
  
7. Existen o pueden aparecer con facilidad empresas que ofrezcan productos/servicios sustitutivos de los nuestros. R// Regular.
  
8. Están identificados los competidores existentes en nuestra área de influencia (número, características, ubicación). R// Los más relevantes.
  
9. Es fácil copiar nuestra idea de negocio. R// Difícil.

Continuación del anexo 2.

10. ¿Cuál es el grado de dificultad existente para poner en marcha un negocio de este tipo? R// Bastante alto.

11. En qué grado tenemos identificados un grupo de clientes que actualmente estén dispuestos a demandar nuestros productos. R// Mucho.

12. Dentro de 3 años pensamos que subirá la demanda de nuestro producto o servicio. R// Bastante.

13. Las empresas actuales hacen que sea complicada la apertura de nuevos negocios. R// Poco complicada.

14. Existe dependencia de un número reducido de proveedores sin que existan proveedores alternativos. R// Alguna dependencia.

15. Existe dependencia de un número reducido de clientes siendo complicada la captación de nuevos clientes. R// Ninguna dependencia.

16. ¿Se producen anualmente cierres de empresas en este sector? R// Ninguno.

17. ¿Se puede considerar que una o unas pocas empresas tienen cuota importante en el mercado en nuestro entorno? (Empresas dominantes). R// Ninguno.

18. Es fácil la entrada de nuevos competidores, nuevas empresas, en el sector. R// Regular.

Continuación del anexo 2.

19. La entrada en el mercado de una nueva empresa puede provocar reacciones destacables por parte de la competencia (cambios en precio, promociones). R// Ninguna.

20. Es difícil cumplir la normativa, licencias y autorizaciones necesarias para poner en marcha el negocio. R// Regular.

21. El equipo promotor conoce el mercado, el producto/servicio. R// Mucho.

22. Hay miembros en el equipo promotor con experiencia en el sector. R// Bastante experiencia.

23. Algún miembro del equipo promotor tiene experiencia en la gestión de proyectos o negocios. R// Bastante experiencia.

24. Están definidas y documentadas por escrito las funciones y organigrama del negocio. R// Mucho.

25. El grado de complicidad e implicación del equipo promotor es elevado. R// Muy alto.

26. Disponemos de los recursos económicos necesarios para poner en marcha el negocio. R// Algunos.

27. Tenemos valoradas las necesidades de dinero hasta que el negocio pueda consolidarse. R// Totalmente.

Continuación del anexo 2.

28. Es complicado materializar la inversión (realización de obras, montajes, compra de equipos, entre otros). R// Poco.

29. Disponemos de un local adecuado para llevar a cabo del proyecto. R// Muy adecuado.

30. Existe disponibilidad en el entorno de los trabajadores y colaboradores necesarios para realizar la actividad. R// Muchos.

31. El grado de dependencia de financiación ajena es elevado (préstamos, créditos). R// Poco.

32. Existen problemas de disponibilidad o acceso a determinadas materias primas y existencias (marcas, casas comerciales). R// Ninguno.

Fuente: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro de Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería. *Programa de Formación de Emprendedores y Apoyo al Emprendimiento.*

