

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE HOSPEDAJE EN LOS
MUNICIPIOS DE NEBAJ, SAN JUAN COTZAL Y CHAJUL,
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ.**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Ecoturismo

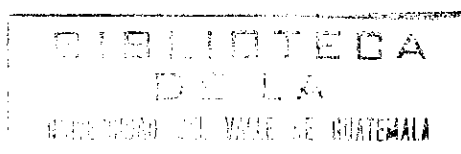
**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE HOSPEDAJE EN LOS
MUNICIPIOS DE NEBAJ, SAN JUAN COTZAL Y CHAJUL,
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ.**

**Trabajo de graduación presentado para optar al grado académico de
Licenciado en Ecoturismo**

PABLO ESTUARDO ALARCÓN FIGUEROA

Guatemala

2000



Vo.Bo.:


(f) 

Licenciada Leonor Rodríguez

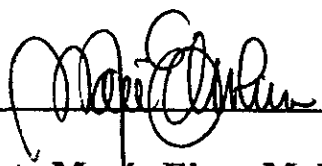
Tribunal:

(f) 

Doctor. Jack C. Schuster B.

(f) 

Licenciada Leonor Rodríguez

(f) 

Arquitecta María Elena Molina

Fecha de aprobación: 11/10/2000

ÍNDICE

ÍNDICE	v
Índice de Cuadros	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
A. Marco conceptual.....	1
B. Identificación del problema.....	5
C. Justificación del trabajo.....	10
D. Objetivos	11
1. General	11
2. Específicos	11
II. METODOLOGÍA	13
A. Investigación de campo.....	13
B. Trabajo de gabinete.....	15
III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	17
A. Características de la región ixil.....	17
1. Tendencias sociales	17
2. Situación de la población	18
a. Organización comunitaria.....	19
b. Organización particular de los hostales y actores clave.	19
3. Infraestructura del área ixil	22
4. Situación ambiental del área ixil	24
5. Destinos turísticos naturales y culturales.	25

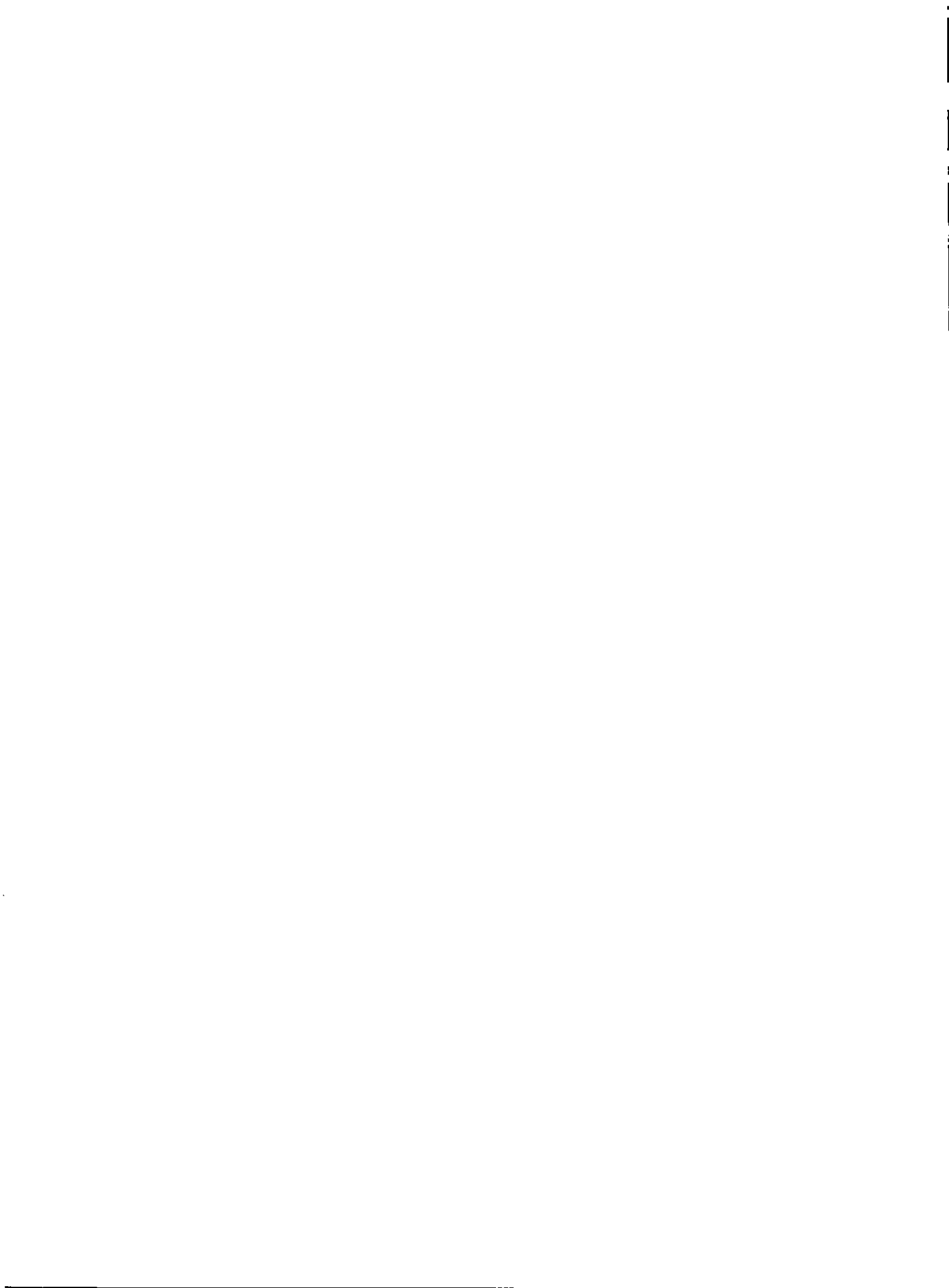
B.	Situación actual de la competencia.....	27
1.	Existencia de planes estratégicos y de mercadeo	28
2.	Precios de hospedaje por noche	29
3.	Número de turistas percibidos al mes	29
4.	Ingresos percibidos por turismo	30
5.	Interpretación y análisis de los datos	30
C.	Situación del mercado actual y potencial.....	33
1.	Procedencia de los clientes	33
2.	Destinos visitados anteriormente y próximos a visitar por los turistas	34
3.	Tiempo de estadía y gastos efectuados	34
4.	Motivo de la visita	35
5.	Fuente por la cual se enteraron de la región ixil	35
6.	Conocimiento anterior del País	36
7.	Atractivos preferidos por los turistas	36
8.	Interés de los operadores de turismo por los hostales	37
9.	Análisis del mercado actual de los hostales	37
10.	Comentarios e interpretación de los datos	38
IV.	FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN EL TRIÁNGULO IXIL.	39
A.	Fortalezas.....	39
B.	Oportunidades.....	40
C.	Debilidades	40
D.	Amenazas	41
V.	PLAN ESTRATÉGICO	43
A.	Misión	44

B. Visión	45
C. Fuerzas conductoras.....	45
D. Políticas	46
1. Desarrollo del plan de acción para las políticas de planificación	47
E. Plan operativo anual.....	49
1. Aspectos legales	49
a. Propuestas para formalización de negocio y forma de constitución legal.....	50
2. Estrategia operativa	53
3. Objetivos	54
4. Premisas de planificación	54
5. Desarrollo del plan de acción para la estrategia operativa	55
F. Plan de mercadeo	59
1. Resumen ejecutivo	59
a. Mercado	59
b. Demanda y competencia.....	61
2. Segmentación de mercado y mercados meta	62
3. Descripción de los productos	62
4. Objetivo del plan de mercadeo	63
5. Plan de comunicación	64
a. Plan de publicidad	65
Acciones:	65
b. Plan de promoción.....	66
Acciones:	66
c. Plan de relaciones públicas	67
Acciones:	67

6.	Plan de investigación	68
7.	Plan de ventas y comercialización	70
G.	Presupuesto estimado para el primer año de operación	71
VI.	CONCLUSIONES	75
VII.	LITERATURA CITADA	77
VIII.	APÉNDICE A. Encuesta a turistas en las poblaciones del Triángulo Ixil	81
IX.	APÉNDICE B. Resultados del taller estrategias para desarrollar el turismo en el Triángulo Ixil, realizado del 24 al 25 de Enero de 2001	83
X.	APÉNDICE C. Índice de Siglas	91

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Comparación de establecimientos de hospedaje en el Departamento de Quiché. (INGUAT, 2000)	6
Cuadro 3.1 Proyecciones de población en el Triángulo Ixil para el año 2000 (INE, 2000).	18
Cuadro 3.2 Infraestructura de vivienda en el Triángulo Ixil (INE, 1994).	22
Cuadro 3.3 Distancias de recorridos del Triángulo Ixil y regiones aledañas (UTPM Nebaj, 1996 & FUNCEDE, 1993).	23
Cuadro 3.4 Servicios e infraestructura de los establecimientos de hospedaje en Nebaj.	28
Cuadro 3.5 Precios de hospedaje por noche en los establecimientos de hospedaje en Nebaj.	29
Cuadro 3.6 Número de turistas percibidos al mes en los establecimientos de hospedaje en Nebaj.	29
Cuadro 3.7 Ingresos percibidos por turismo en los establecimientos de hospedaje en Nebaj.	30
Cuadro 3.8 Procedencia de los clientes turistas en los establecimientos de hospedaje en Nebaj.	33
Cuadro 5.1 Objetivos del plan operativo anual de los Hostales Ixiles.	54
Cuadro 5.2 Descripción de los productos de los Hostales Ixiles, sus mercados y sus servicios.	63
Cuadro 5.3 Presupuesto estimado para el primer año de operación de los Hostales Ixiles	72



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ingreso de divisas por turismo en Guatemala comparado con otros productos de exportación, años 1994-1998 (INGUAT, 1999a & INGUAT, 1999b).....	2
Figura 1.2 Localización del Triángulo Ixil en Guatemala (Geosistec, 2000).	7
Figura 2.1 Metodología para caracterizar la situación de la región Ixil y los albergues.	16
Figura 3.1 Calificación a los servicios de transporte en la Región Ixil (encuesta realizada a turistas).....	23
Figura 3.2 Calificación de servicios de hospedaje de la región ixil (encuesta realizada a turistas).....	28
Figura 3.3 Procedencia de los turistas en Nebaj (encuesta realizada a turistas).	33
Figura 3.4 Destinos anteriores visitados por los turistas en Nebaj (encuesta realizada a turistas).....	34
Figura 3.5 Destinos próximos a visitar por los turistas en Nebaj (encuesta realizada a turistas).....	34
Figura 3.6 Motivo de la visita de los turistas al Triángulo Ixil.....	35
Figura 3.7 Fuente por la cual los turistas se enteraron de la región ixil.	36
Figura 3.8 Conocimiento anterior de la región por parte de los turistas del Triángulo Ixil.	36
Figura 3.9 Atractivos preferidos por los turistas en el Triángulo Ixil.	37
Figura 5.1 Esquema del plan estratégico	44
Figura 5.2 Estructura de una cooperativa de servicios turísticos.	52
Figura 5.3 Esquema sugerido para estructurar una cooperativa de servicios turísticos en el Triángulo Ixil.	53



RESUMEN

Propongo la formalización de un negocio de servicios de hospedaje en casas rurales, denominado Hostales Ixiles, situado en los municipios de Santa María Nebaj, San Juan Cotzal y San Gaspar Chajul, Quiché. Para realizarla hice un análisis de la situación de la región ixil con respecto al mercado turístico, la competencia regional y las propietarias de los hostales. Realicé encuestas a turistas y establecimientos de hospedaje, y reuniones con dueñas de hostales y participantes de actividades turísticas regionales. Por último elaboré un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los servicios turísticos de la región ixil y los hostales. Con respecto a la propuesta de formalización, incluí un plan estratégico, un plan operativo y un plan de mercadeo presupuestado para el primer año de funcionamiento del negocio.

ABSTRACT

I propose to formalize a tourism business for lodging services in rural houses denominated Hostales Ixiles, located in Santa María Nebaj, San Juan Cotzal and San Gaspar Chajul municipalities, Quiché. To accomplish this, I made a regional situation analysis of the ixil market, regional competence and hostel owners. I surveyed tourists and lodging establishments and met with hostel owners and regional tourism activities members. Finally, I prepared an analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats of tourism services and hostels in the ixil region. Concerning the proposal of formalization, I include a strategic plan, an operative plan, and a budgeted marketing plan for the first year operation of the business.



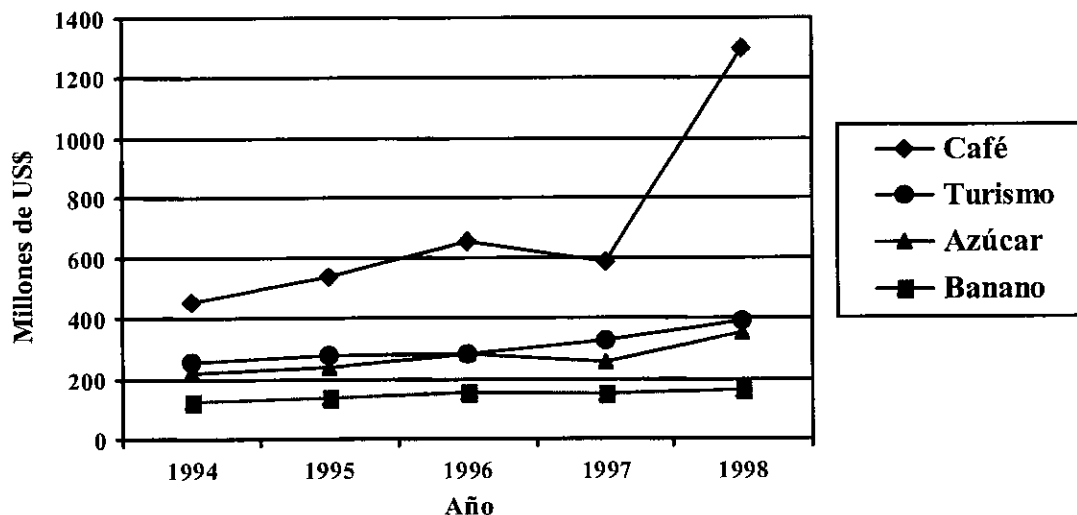
I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta el plan estratégico para establecer formalmente una empresa turística de hospedaje en los municipios de Santa María Nebaj, San Juan Cotzal y San Gaspar Chajul, Quiché, y su respectivo plan de mercadeo. La totalidad del trabajo se realizó en un esfuerzo conjunto entre la Universidad del Valle de Guatemala (UVG), el Programa de Apoyo al Sector Informal en Guatemala (PROSIGUA) y el Programa Quiché de la Unión Europea.

A. Marco conceptual

En la actualidad, el turismo representa la segunda actividad económica en Guatemala (INCAE, 1997). En la industria turística, se incluye el ecoturismo como parte de un turismo sustentable, cuyo concepto es desarrollar actividades de visita a sitios en los cuales los atractivos son el patrimonio natural y cultural. Asimismo, beneficia e involucra a las comunidades locales y propicia su autosostenibilidad, favoreciendo la conservación y preservación de los recursos naturales y culturales (INCAE, 1997). El ecoturismo comprende una gran variedad de actividades entre las cuales se encuentran el agroturismo, que se define como el tipo de viaje que tiene como destino visitar lugares dedicados a la producción agrícola; el turismo de naturaleza, que se refiere a regiones atractivas por su diversidad de flora, fauna y paisaje, y el etnoturismo o turismo cultural, que consiste en la visita a localidades específicas para conocer la cultura y tradiciones de los habitantes de la región.

Figura 1.1 Ingreso de divisas por turismo en Guatemala comparado con otros productos de exportación, años 1994-1998 (INGUAT, 1999a & INGUAT, 1999b).



El término cultura desde el punto de vista antropológico refiere al «todo complejo» de creencias, moral, ley y costumbres. Dicho de otra manera, cultura es todo lo que es heredado o aprendido, no biológico y simbolizable (Instituto Gallach, 1986). A su vez, etnia o grupo étnico se define como una agrupación de individuos que comparte la misma cultura y que se reconoce como tal. Según F. Barth y R. Narroll (1986) una etnia:

«1) se autoperpetúa biológicamente: 2) comparte los valores fundamentales realizados con unidad manifiesta en una cultura: 3) integra un campo de comunicación e interacción, y 4) cuenta con unos miembros que se identifican a sí mismos y son identificados por otros y que constituyen una categoría distinguible de otras categorías del mismo orden.»

Unido a los conceptos de grupo étnico y cultura, se encuentra el de identidad que refiere a la conciencia subjetiva o «émica» de pertenencia a un grupo social dado. Entre los diferentes tipos de identidad que existen, los principales son la identidad sexual que

corresponde a la pertenencia al sexo masculino o femenino de un grupo, y la identidad étnica relacionada con la pertenencia a un grupo étnico (Instituto Gallach, 1986).

El origen de las actividades calificadas como turismo cultural se encuentra en el gusto de los turistas provenientes de países industrializados por vivir nuevas experiencias ajenas a sus realidades y vida cotidiana, ya que proceden de sociedades culturalmente homogéneas. En los países latinoamericanos, en cambio, hay una gran gama de grupos culturales y étnicos distintos, los cuales llaman la atención de aquellas personas que viven en sociedades globalizadas e industrializadas. El contraste entre las manifestaciones culturales ajenas con respecto a las propias, incentiva la curiosidad por conocer todas estas expresiones tales como monumentos arqueológicos, edificios históricos, monumentos, arquitectura, danza, música, medicina tradicional, textiles, etc. Entre las actividades realizadas en el turismo cultural, se destaca el turismo étnico o etnoturismo, en el cual el turista tiene un factor de impulso cultural ambicioso y desea tener un acercamiento profundo con sus anfitriones, experimentando la autenticidad y exotismo que le representan. Se diferencia de las demás actividades de turismo cultural puesto que éstas se enfocan más difusamente en tomar aspectos culturales globales como el color local, las artesanías y la vestimenta, sin interesarse en las particularidades étnicas de los diferentes grupos que existan en una determinada región. En cambio, el etnoturismo se orienta al conocimiento de grupos étnicos definidos, por lo general indígenas, situados en áreas rurales con tradiciones culturales muy arraigadas en su devenir histórico (Barrera, 1995).

El turismo en casas rurales es un concepto utilizado en los países europeos, principalmente en España, caracterizado por ser una actividad complementaria a las

rentas de las familias que lo practican, y en el cual el turista participa del entorno rural y la sociedad local. Este tipo de turismo pretende minimizar las necesidades de inversión y aprovechar a lo máximo los recursos locales. Sus componentes básicos según Martín (1994) son:

- a) «Alojamiento en habitaciones de viviendas rurales en las que pueden vivir o no los titulares, en apartamentos o en pequeños hoteles.
- b) Alimentación basada en la cocina tradicional del lugar, elaborada con productos autóctonos (opcional u obligatoria, según los casos).
- c) Actividades complementarias de ocio y recreación en el entorno del lugar de alojamiento, potenciando el conocimiento de la cultura local y de las formas de vida tradicionales, de la artesanía (opcional).»

Complementario a las actividades de turismo cultural y turismo en casas rurales, se encuentra el «trekking». Este término es un anglicismo relacionado con caminatas usualmente de duraciones variables con el objeto de tener contacto con los entornos naturales y culturales de la región a visitar. Este tipo de turismo requiere de servicios e infraestructura para su operación y la seguridad de los turistas. Además, las actividades y la duración de los recorridos pueden ser variables según las necesidades y gustos de los turistas (Zamorano, 1998).

En Guatemala, el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) ha definido siete sistemas producto basados en sus características culturales y naturales de las diversas regiones del país, siendo éstos: Guatemala moderna y colonial, altiplano indígena vivo, aventura en el mundo maya, caribe diferente, paraíso natural, Guatemala por descubrir y, costa pacífica (Bolaños, 1995).

El Departamento de Quiché está incluido dentro del sistema producto identificado como altiplano indígena vivo, ubicado en la región noroccidente del país. En este

departamento se hablan los idiomas Quiché, Sacapulteco, Uspanteco e Ixil. Al Norte, colinda con el Departamento de Petén, al Oeste con Huehuetenango y Totonicapán; al Este, con Alta Verapaz y Baja Verapaz, y al Sur, con Chimaltenango. La extensión territorial de Quiché es de 4,150 kilómetros cuadrados, de los cuales un 49.5% tiene vocación forestal para producción y un 6.4% es de vocación forestal para protección, sumando un 55.9% de tierras de vocación forestal en todo el departamento (PAFG, 1996).

B. Identificación del problema

Las condiciones socioeconómicas de Quiché son bajas debido a los conflictos armados existentes en la región en las pasadas décadas, y al alto grado de minifundismo por parte de los pobladores, en su gran mayoría, indígenas (Piedra, 1998). Estos factores, aunados a la degradación de los recursos naturales, debido a la excesiva tala de bosques para fuente de energía (leña), hacen necesario poner en práctica proyectos de desarrollo comunitario y usos alternos de los recursos para mejorar la calidad de vida de los pobladores y preservar el patrimonio forestal.

En la actualidad, el Departamento de Quiché ha desarrollado su infraestructura turística principalmente en el Municipio de Chichicastenango, en el cual se concentra el 6% de la totalidad de microempresas turísticas de Guatemala (Piedra, 1998). Este municipio es visitado esencialmente por la significación cultural que este poblado posee, tales como las cofradías, los días de fiesta, el mercado y el altar a la divinidad Pascual Abaj. Sin embargo, a pesar de ser Chichicastenango uno de los principales atractivos turísticos del país, el resto del Departamento de Quiché es desconocido casi totalmente

por los turistas nacionales y extranjeros debido a la poca o nula información proporcionada por el INGUAT, agencias de viajes y operadoras de turismo.

Últimamente se ha publicado, en guías especializadas en turismo de Europa y Estados Unidos, información sobre el Triángulo Ixil (conformado por los municipios de Chajul, San Juan Cotzal y Nebaj), como una región interesante por sus tejidos y su cultura. A pesar de esto, son pocos los turistas que visitan estos pueblos, puesto que no hay promoción interna nacional, ni existe adecuada infraestructura turística.

Según datos estadísticos del INGUAT (2000), el Departamento de Quiché posee 52 establecimientos de hospedaje registrados, de los cuales 13 son recomendables por esta institución y los restantes 37 no lo son (*vid.* Cuadro 1.1). Los criterios de calificación son la limpieza e infraestructura existente. En el Triángulo Ixil, de los ocho establecimientos registrados, ninguno es recomendado.

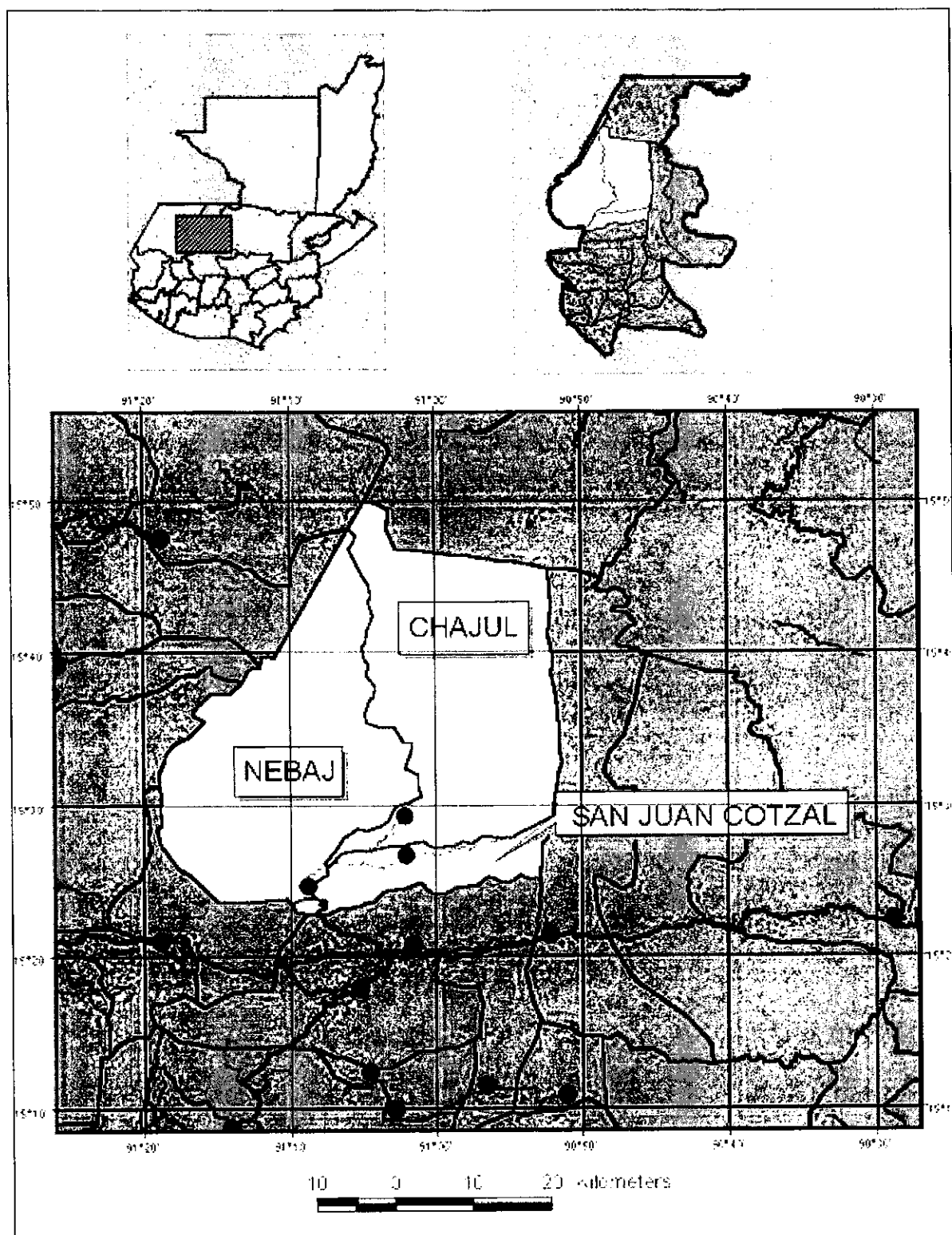
Cuadro 1.1 Comparación de establecimientos de hospedaje en el Departamento de Quiché. (INGUAT, 2000)

Municipio	Establecimientos registrados	Recomendables	No recomendables
Chicamán	1	0	1
Chichicastenango	16	9	7
Ixcán	3	0	3
<i>Nebaj</i>	<i>7</i>	<i>0</i>	<i>7</i>
Sacapulas	2	0	2
<i>San Juan Cotzal</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
Santa Cruz del Quiché	17	4	11
Uspantán	1	0	1
Total	52	13	37

Se marca con sombreado y diferente tipo de letra los municipios pertenecientes al Triángulo Ixil.

El Triángulo Ixil fue escenario del conflicto armado interno sufrido durante las últimas tres décadas, lo cual influyó negativamente en las condiciones de vida, tanto económicas como sociales, por lo que no fue visitado por los turistas debido al peligro que representaba (Piedra, 1998).

Figura 1.2 Localización del Triángulo Ixil en Guatemala (Geosistec, 2000).



Según estudios hechos por PROSIGUA en 1998, la mayoría de la microempresa turística en Guatemala se caracteriza por ser formal, en contraste a otros sectores que desarrollan actividades de carácter sencillo, con poca elaboración técnica. Los estudios deducen que esta situación tiene su origen en que el turismo se encuentra entre las actividades comerciales centradas en la prestación de servicios, y por lo tanto debe poseer estándares y niveles de calidad e infraestructura, los cuales a su vez, fomentan el formalismo de dichas empresas. También se destaca que los hoteles y otros alojamientos representan el 21% del total de actividades realizadas en la microempresa turística guatemalteca, colocándolo en el tercer lugar después de los restaurantes y bares (34%), y la producción y venta de artesanías (con el 24%). Entre los tipos de turismo realizados en Guatemala, el más practicado es el cultural, representando el 41% de la totalidad, seguido por el turismo ecológico (29%) y el turismo de aventura (12%) (Piedra, 1998).

Según los acuerdos de la primera reunión de intercambio sobre la micro empresa y pequeña empresa turística en América Central realizada en 1995 en San José, Costa Rica, la efectiva aplicación de estrategias para el turismo sustentable «depende fundamentalmente del grado de participación de las micro y pequeñas empresas turísticas, las que se adaptan mejor a los ecosistemas, viabilizan una distribución de las divisas generadas, pueden contribuir a reactivar las economías de las comunidades cercanas a los destinos y atractivos turísticos, y favorecen el rescate y defensa de la identidad cultural de nuestros pueblos» (ACEPESA, 1995).

La Unión Europea ha financiado varios programas involucrados en el área de Quiché, como los programas de Desarrollo Rural Integrado (DRI), y el Programa de

Apoyo al Sector Informal en Guatemala (PROSIGUA), el cual inició sus actividades en abril de 1995 y terminó de operar en diciembre de 1999 (PROSIGUA, 1999).

Los programas DRI han organizado a las comunidades de Chajul, Cotzal y Nebaj para el desarrollo de Hostales Ixiles, los cuales constan de casas en las comunidades acondicionadas para recibir huéspedes, e involucrarlos en la vida cotidiana de los hospederos, brindando servicios semejantes al turismo en casas rurales antes descrito. Este tipo de servicios de hospedaje fue desarrollado por iniciativa propia de varias mujeres de las comunidades para aumentar sus ingresos económicos. Por esta misma razón, esta actividad se realiza empíricamente, sin ningún conocimiento administrativo formal que pudiera mejorar la calidad del servicio, su promoción y el aumento de las utilidades para sus propietarias. Actualmente, se han identificado cuatro casas en las comunidades de Nebaj, Acul, Cotzal y Chajul para funcionar como hostales.

PROSIGUA, por su parte, se dedicó a apoyar a todos aquellos comerciantes que realizan actividades económicas no reconocidas como negocio formal, proporcionando capacitación, e incentivando la formalización de sus empresas durante el período de agosto de 1995 a diciembre de 1999. Esta institución define sector informal como «el conjunto de unidades productivas que pertenecen a personas que las explotan por cuenta propia, de forma individual o con familiares, o con trabajadores ocasionales» (PROSIGUA, 1999a). Dicho de otra manera, la economía informal es aquella que utiliza medios ilícitos para obtener fines lícitos. Es decir, el informal deja de registrar su negocio y utiliza mecanismos fuera del margen de la ley para producir o comerciar bienes y servicios legítimos (Schneider et al. 1992). Bajo este concepto, los Hostales Ixiles

operan informalmente, puesto que sus propietarias comercializan con servicios legítimos, pero no están registrados, no tributan, ni poseen auditoría formal.

C. Justificación del trabajo

A pesar de la situación desfavorable con respecto a la infraestructura turística y las condiciones de vida en el Departamento de Quiché, con la firma de los tratados y la aplicación de los acuerdos de paz, se ha conseguido una apertura social en las comunidades que por mucho tiempo fueron marginadas y discriminadas en el desarrollo social y económico del país. Actualmente se han ejecutado programas dedicados al desarrollo comunitario para mejorar sus condiciones de vida. Muchos de estos programas son impulsados por Organizaciones No Gubernamentales (ONG) e instituciones extranjeras tales como la Unión Europea.

Los acuerdos de paz contemplan el reconocimiento de la identidad y los derechos de los pueblos indígenas en una sociedad multiétnica, pluricultural y multilingüe. Consideran también el fortalecimiento del poder civil y el apoyo a la pequeña y mediana empresa, así como la ejecución de un programa de manejo de recursos naturales renovables, dentro del cual se contempla el apoyo a la artesanía, el ecoturismo y la microempresa entre otros (Presidencia de la República de Guatemala, 1996)

Es evidente la necesidad que se tiene de asesorar a miembros de las comunidades y a las ONG involucradas en el desarrollo comunitario para establecer y formalizar una empresa de servicios turísticos de hospedaje, utilizando y preservando los recursos que poseen contribuyendo así al desarrollo socioeconómico del sector. Se debe proponer opciones viables mediante planes operativos, de mercadeo y estratégicos. Por estos

motivos, la finalidad de este trabajo es formular un plan estratégico para el establecimiento y formalización de la empresa de Hostales Ixiles en los municipios de Nebaj, Chajul y Cotzal, basándose en la existencia de la empresa informal de hospedaje existente en el Triángulo Ixil.

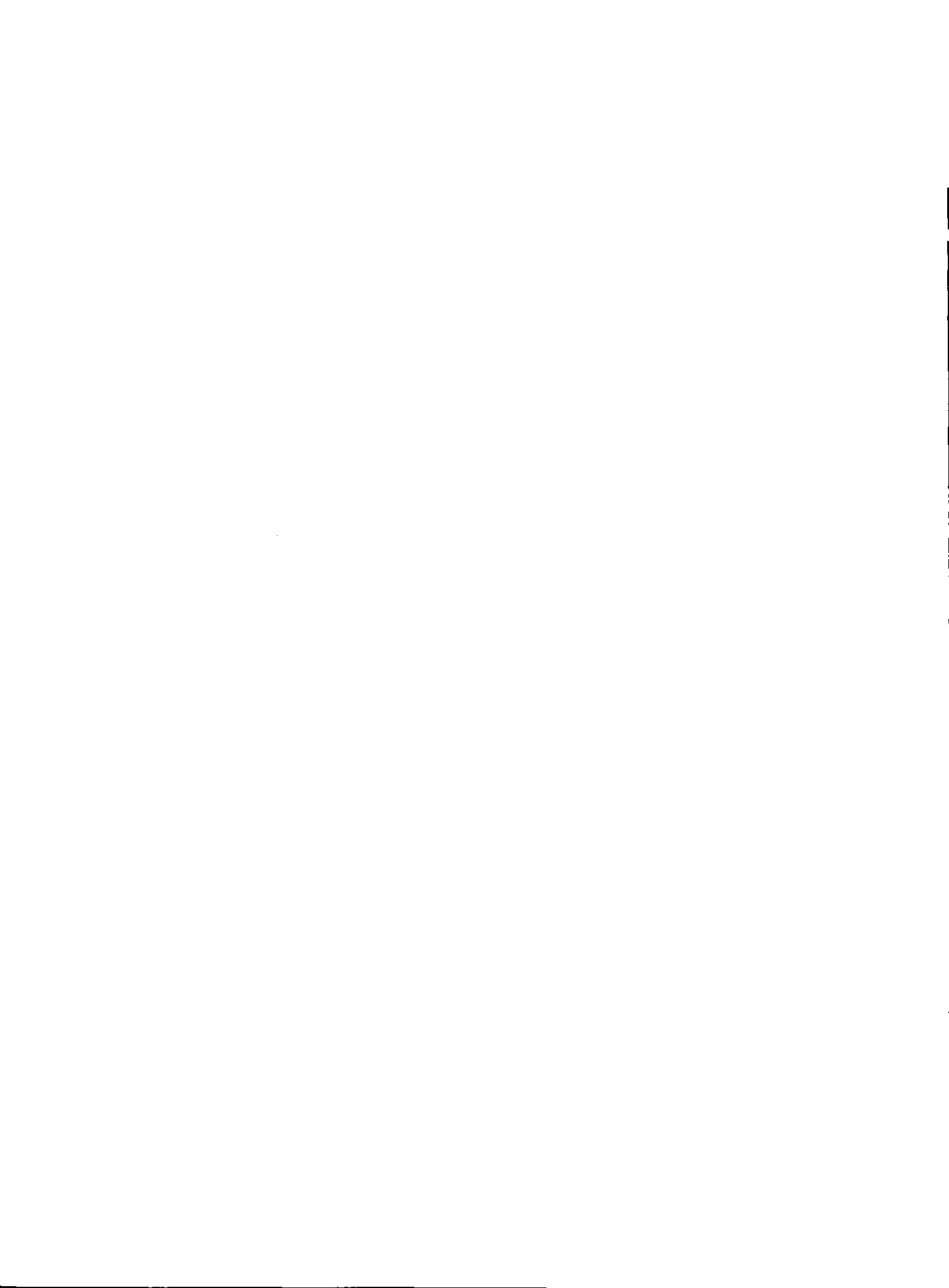
D. Objetivos

1. General

- Una contribución al mejoramiento de las condiciones económicas de los pobladores locales que prestan servicios de hospedaje bajo el concepto de hostales en la región ixil, por medio de una propuesta para su formalización y administración.

2. Específicos

- Una caracterización de la situación actual de la región ixil y en particular de la situación del turismo.
- Un plan estratégico para el establecimiento de la empresa de Hostales Ixiles.
- Un plan operativo y su respectivo plan de mercadeo para su primer año de existencia.



II. METODOLOGÍA

Realicé el trabajo en el Departamento de Quiché. Investigué la situación existente para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del plan estratégico y su respectivo plan de mercadeo, para el establecimiento de una empresa de servicios turísticos de hospedaje. Esta investigación se hizo a través de una revisión bibliográfica, reuniones con las propietarias de los hostales y otros interesados, viajes de campo, y reuniones con entidades no gubernamentales del área.

El tiempo total utilizado para la ejecución de este trabajo fue de seis meses de los cuales:

- Hice dos viajes de campo a las comunidades de Nebaj, San Juan Cotzal y Chajul, y un viaje a la feria nacional de turismo en la Antigua Guatemala haciendo un total de veinticuatro días en viajes de campo.
- Utilicé setenta y cinco días (dos meses y medio) de trabajo de gabinete e investigación bibliográfica en la Ciudad de Guatemala.

Los viajes de campo y el trabajo de gabinete se hicieron intercaladamente.

La metodología del trabajo se conformó así:

A. Investigación de campo

Evalué la situación de los albergues existentes analizando los ambientes administrativos interno y externo, su planificación, organización y recursos financieros. También, sugerí los vínculos para establecer contactos con una o varias operadoras de turismo, las cuales podrían trabajar en conjunto con la empresa para obtener beneficios mutuos de las actividades turísticas. El trabajo de campo se dividió en los siguientes aspectos:

- _ Reunión con propietarias e interesados. De las reuniones con la comunidad y representantes de instituciones involucradas, definí el grado de participación de todos aquellos que quisieran involucrarse en las actividades turísticas, tanto directamente, como todos aquellos que dieran apoyo a la empresa. También, hice una evaluación de su situación existente en ese momento mediante un análisis cualitativo de la situación financiera, la calidad de vida y el nivel de educación de las propietarias.
- _ Establecimiento de necesidades de capacitación. Las necesidades de capacitación las medí según el grado de escolaridad de los participantes, y sus conocimientos con respecto a las áreas de prestación de servicios y administración empresarial, a través de una matriz de evaluación cualitativa.
- _ Encuestas a establecimientos (competencia) y a turistas (mercado). Realicé encuestas destinadas a los establecimientos de hospedaje en la cabecera municipal de Nebaj. Hice preguntas relacionadas con los servicios de alimentación, agua caliente, estacionamiento, baño privado, clientes turistas recibidos al mes y tarifas de hospedaje por noche. En cuanto a las encuestas realizadas a turistas, les pregunté su opinión con respecto a los servicios de transporte, alimentación y hospedaje en la región ixil, sus destinos anteriores y posteriores, su tiempo de estadía en Guatemala y en el Triángulo Ixil, sus preferencias acerca de determinados destinos y su conocimiento anterior del país (*vid.* encuestas en apéndice A).
- _ Recopilación documental de las condiciones e infraestructura en las cabeceras municipales. Realicé viajes a las cabeceras municipales para evaluar las

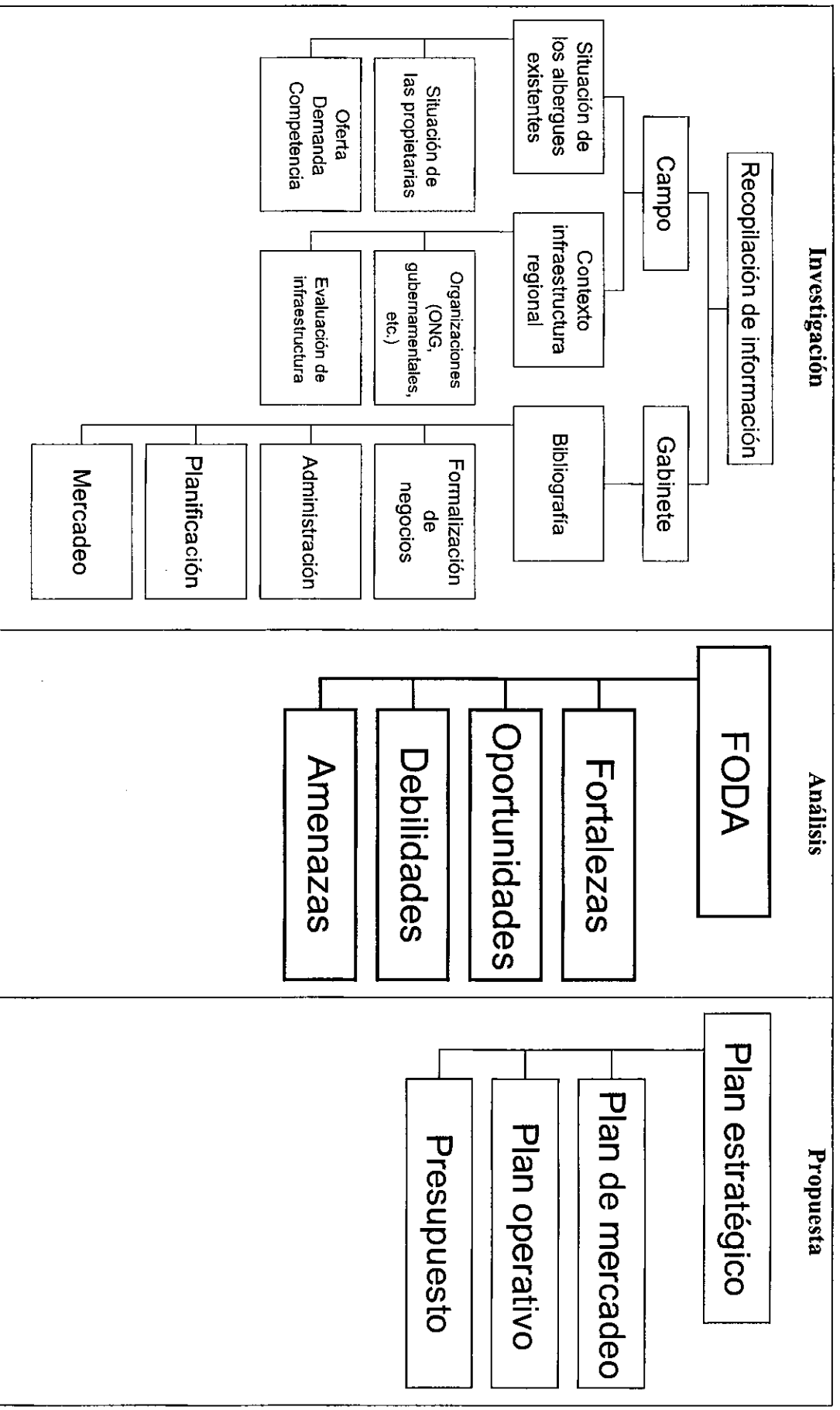
condiciones de los caminos, los potenciales atractivos de la región, y los servicios e infraestructura existentes.

- Establecimiento de colaboradores presentes y potenciales. Asistí a reuniones con diferentes grupos relacionados con turismo (ONG, gremiales turísticas y un grupo ambientalista) que han colaborado con el programa Quiché para el desarrollo del turismo regional.

B. Trabajo de gabinete

Investigué fuentes bibliográficas para obtener datos sobre las condiciones del Triángulo Ixil. Posteriormente, en el trabajo de campo, visité instituciones relacionadas al desarrollo local y regional, las cuales me proporcionaron bibliografía. Seguidamente, obtuve documentación relacionada a la formalización de negocios y elaboración de planes estratégicos, administrativos y de mercadeo. Por último redacté un plan estratégico el cual contiene un análisis de Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas (FODA), un plan de operativo anual (conteniendo los aspectos legales, justificación, misión, estrategia operativa, objetivos, premisas de planificación y plan de acción) y su respectivo plan de mercadeo (comprendido por un resumen ejecutivo, objetivos, plan de comunicación, plan de investigación, plan de ventas de comercialización y presupuesto).

Figura 2.1 Metodología para caracterizar la situación de la región Ixil y los albergues.



III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A. Características de la región ixil

1. Tendencias sociales

La población está acostumbrada a observar gente foránea debido a que hay muchas instituciones dedicadas a promover proyectos de desarrollo comunitario rural. También, se han acostumbrado a los turistas aventureros. La población está consciente de que los turistas son una oportunidad para el aumento de sus ingresos económicos. Muchos comunitarios han creado sus propios negocios de prendas textiles para vender a los turistas o para exportación. A pesar de la afluencia regular de extranjeros en la región, no existen reglamentaciones específicas para el trato con los turistas o para el comportamiento de los turistas hacia los habitantes locales. Sin embargo, los lugareños insisten en que los visitantes deben tener respeto a sus costumbres y modo de vida.

Las instituciones dedicadas al desarrollo del turismo y las municipalidades del Triángulo Ixil no están coordinadas en actividades relacionadas al desarrollo turístico de la región debido a la politización de los cargos públicos y la poca organización de la alcaldía.

Para el momento del estudio, las ONG que tenían contempladas unidades de ecoturismo en la región eran el Programa Quiché de la Unión Europea y Solidaridad Internacional de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). La unidad del Programa Quiché se dedicaba única y exclusivamente a las posadas (hostales) y su posible conexión con el circuito turístico interdepartamental que uniría Huehuetenango, El Quiché y Alta Verapaz. A partir del año 2000, se incorporó el programa de ecoturismo de parte de Solidaridad Internacional, quien tiene por objetivo mejorar la infraestructura

de drenajes, la construcción de caminos peatonales y la identificación de familias para el establecimiento de hospedajes.

2. Situación de la población

La población proyectada para el año 2000 según el Instituto Nacional de Estadística, en la región ixil es de 107,549 habitantes. De los tres municipios, Nebaj concentra una cantidad mayor de habitantes; sin embargo, la mayor densidad de población con respecto a su superficie se encuentra en Chajul. La cantidad de mujeres es ligeramente superior a la de los hombres.

Cuadro 3.1 Proyecciones de población en el Triángulo Ixil para el año 2000 (INE, 2000).

Municipio	Total	Hombres	Mujeres	Densidad	
Chajul	37,217	34.60%	18,291	18,926	12
San Juan Cotzal	18,689	17.38%	9,069	9,620	50
Nebaj	51,643	48.02%	25,756	25,887	42
Total	107,549	100.00%	53,116	54,433	34.67
Porcentajes totales	100.00%		49.39%	50.61%	

El 68.51% de la población es analfabeta, mientras que el 31.49% sabe leer. La mayoría de la población no ha recibido ningún tipo de educación formal (65.97%), seguido por las personas que sólo han recibido educación primaria (27.89). Poca población ha recibido educación preprimaria (3.35%) o superior universitaria (0.19%).

En el Ixil, la población económicamente activa (PEA) se distribuye en un 92.35% para hombres y un 7.65% para las mujeres, lo cual indica que las mujeres participan de una manera informal en la economía familiar.

a. Organización comunitaria

En Nebaj existen varios grupos religiosos. A partir del conflicto armado, el catolicismo disminuyó, dando cabida a la proliferación de muchas iglesias y sectas protestantes. Debido a este fenómeno, la población se encuentra dividida con respecto a su religiosidad y a sus líderes espirituales.

A pesar de las influencias de los partidos políticos importados y creados en la ciudad capital, en el municipio de Nebaj se puede observar que la población local ha creado agrupaciones propias que ahora participan en la contienda política tales como el Comité Cívico Todos Nebajenses (COTÓN), el cual es bastante apoyado por los habitantes municipales.

En cada uno de los centros poblados de los tres municipios del área Ixil existen comités pro mejoramiento, a excepción de Chajul donde se reportó que únicamente el 70% de las aldeas o caseríos tienen comités organizados. Las cofradías, cooperativas y asociaciones tienen por sede las cabeceras municipales o aldeas importantes como, Salquil Grande y Acul, pertenecientes a Nebaj, en las cuales se han fundado cooperativas y comités con objetivos diversos (FUNCEDE, 1993).

b. Organización particular de los hostales y actores clave.

Las dueñas de los hostales han recibido cursos dirigidos a la preparación de alimentos, camareras y amas de llaves impartidos por el Instituto Nacional de Capacitación y Productividad (INTECAP). Su nivel educativo varía desde la educación formal nula hasta el nivel primario. Las actividades productivas realizadas por las propietarias de los hostales se reducen a la elaboración de textiles para su venta y participación en las actividades agrarias.

Las propietarias de las casas destinadas a convertirse en hostales han interactuado con el Programa Quiché para establecer principalmente las necesidades de capacitación y recibir los conocimientos necesarios para atender turistas en sus casas; ellas aún no han percibido ingresos provenientes del turismo ya que sus servicios los prestan a los participantes de los cursos de capacitación y son pagados por el Programa Quiché.

La comunicación existente entre ellas es eventual y se realiza según las indicaciones del encargado del área de ecoturismo del Programa Quiché. La participación de las dueñas de las casas está limitada a las orientaciones de la institución que las asesora.

Las entidades vinculadas a los Hostales Ixiles en su funcionamiento, conformación y actividades afines son las siguientes:

- _ **Programa Quiché:** Institución descrita anteriormente en la introducción de este trabajo.
- _ **Grupo ambientalista juvenil de Nebaj (GAJUNEB):** Tienen proyectado crear un centro de información turística y crear una operadora de turismo local para servir de vínculo de comunicación entre los turistas y los prestadores de servicios en la región.
- _ **Cooperación Española:** Su función participativa en el ecoturismo se describe en la introducción.
- _ **Dueñas de hostales:** Descritas anteriormente en la introducción.
- _ **Corporación Municipal de Nebaj:** Esta corporación ha hecho investigaciones monográficas de la región Ixil. En estas investigaciones ha identificado lugares con potencial turístico; sin embargo, no especifica cuáles son los atractivos de esas localidades.

- _ **Asociación de desarrollo local del Triángulo Ixil (ADEL IXIL):** Según Piedra (1998), esta institución:

«...está integrada por 51 organizaciones de base de los 3 municipios de la región ixil y que en la actualidad financia algunos proyectos vinculados al sector turístico. Fundada en 1993, actualmente ejecuta proyectos vía crédito, con recurso de un fondo de garantía como capital semilla, otorgado por el PNUD y la Organización Internacional del Trabajo.»

- _ **Unicornio Azul:** Operadora de turismo en Huehuetenango dedicada a viajes a caballo por la sierra de los Cuchumatanes.
- _ **Proyecto de Desarrollo Forestal para la Sierra de los Cuchumatanes (PRODEFOR), Huehuetenango:** Posee una unidad de ecoturismo parecida a la existente en el Programa Quiché. Ha trabajado junto con dicha organización para la creación del circuito interdepartamental.
- _ **Proyecto Eco Quetzal:** Ha trabajado en ecoturismo en los últimos cinco años en una reserva destinada a la conservación del quetzal. También ha colaborado en la creación del circuito.

De todas estas instituciones, la Corporación Municipal de Nebaj es la que ha tenido menos participación en las actividades turísticas. Esto se debe a que las instituciones de desarrollo tales como el Programa Quiché y la Cooperación Española consideran que las decisiones y participación de dicha Corporación tienen intenciones políticas y no se les da seguimiento cuando cambian las autoridades municipales.

Las demás instituciones poseen una red de interacción. Se comunican constantemente para compartir actividades de capacitación de personal en hotelería y turismo. Colaboraron también en la creación de un puesto en la feria nacional de turismo en Antigua Guatemala. También hicieron un diseño preliminar de un circuito turístico que

abarque los Departamentos de Huehuetenango, Quiché, Alta Verapaz y Baja Verapaz. Sin embargo, no se han definido detalles para integrar dicho paquete. Cada institución prefiere operar sus productos y servicios regionales individualmente.

3. Infraestructura del área ixil

Existe un total de 14,328 locales de habitación en el Ixil de los cuales un 34.97% posee servicio de agua entubada, 8.22% posee drenaje y el 21.04% dispone de energía eléctrica. Sólo el 5.3% del total de hogares posee los tres servicios de agua, drenaje y electricidad.

Cuadro 3.2 Infraestructura de vivienda en el Triángulo Ixil (INE, 1994).

Municipio	Locales de habitación				
	Total	Agua	Drenaje	Electricidad	% con todo
Chajul	3,785	1,086	363	338	3.1
San Juan Cotzal	3,136	652	211	716	4.5
Nebaj	7,407	3,272	604	1,961	8.3
Total	14,328	5,010	1,178	3,015	5.3
Porcentajes	100.00%	34.97%	8.22%	21.04%	

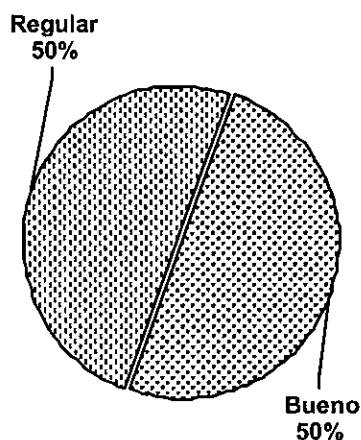
Existen alrededor de 25 propietarios de teléfono en Nebaj, de los cuales aproximadamente tres o cuatro lo rentan para uso público. Las oficinas de correos y telégrafos se hallan únicamente en las cabeceras municipales.

Los tres municipios se comunican con la cabecera departamental, la ciudad de Santa Cruz del Quiché, mediante una carretera de terracería transitable en todo el tiempo, aunque presenta dificultades durante la época lluviosa.

El transporte público en la región consta de autobuses extraurbanos que hacen recorridos hacia las comunidades vecinas, las cabeceras departamentales de

Huehuetenango y Santa Cruz del Quiché, y la ciudad capital. Según la encuesta realizada a los turistas de la región (*vid.* Apéndice A), la mitad piensa que el servicio es bueno, y el resto lo considera regular (*vid.* Figura 3.1).

Figura 3.1 Calificación a los servicios de transporte en la Región Ixil (encuesta realizada a turistas) $n=25$.



Existen varios comedores en las cabeceras municipales de Nebaj, Cotzal y Chajul. Diez entrevistados del total de veinticinco calificaron los servicios de alimentación de la región ixil como buenos, los demás respondieron que aún no los podían calificar.

Cuadro 3.3 Distancias de recorridos del Triángulo Ixil y regiones aledañas (UTPM Nebaj, 1996 & FUNCEDE, 1993).

	Nebaj	Chajul	Cotzal	Distancia en kilómetros
Nebaj	0	21	18	
Chajul	21	0	3	
Cotzal	18	3	0	
Santa Cruz	86	110	105	
Huehuetenango	92	113	110	
Cobán	140	161	158	
Uspantán	48	69	66	
Sacapulas	33	54	51	
San Pedro Jocopilas	75	96	93	
Chicamán	62	83	80	
Aguacatán	72	93	90	

4. Situación ambiental del área ixil

La región ixil presenta las zonas de vida bosque muy húmedo subtropical cálido (caracterizado por asociaciones de árboles de hoja ancha y coníferas), bosque muy húmedo montano bajo subtropical (con montañas expuestas a gran precipitación pluvial y bosques de ciprés y especies templadas), bosque húmedo montano bajo subtropical (con presencia de bosques de pino y encino en altiplanicies con moderada precipitación pluvial). Los bosques son predominantemente de coníferas. En la parte sur de la región se encuentran bosques mixtos más pequeños representando el 17% del total. El clima y la pluviosidad varían desde los 1,934 mm y 16.5 °C en Nebaj, hasta los 4,520 mm y 20.5 °C en Chajul. La humedad relativa media anual del área es aproximadamente de 77%. Los suelos son en gran parte conformados por roca caliza, en formaciones kársticas, existiendo también otros suelos con influencia de conglomerados y esquistos arcillosos. Todos los suelos se localizan en relieves ondulados, inclinados y quebrados (FUNCEDE, 1993 & Fundación para la Cultura y el Desarrollo, 1998).

La región no posee regulaciones con respecto a la disposición de los desechos. La basura y los drenajes son vertidos a los ríos. Sin embargo, la ONG "Solidaridad" de la Agencia Española de Cooperación Internacional, tiene contemplado un proyecto para la adecuada disposición de los drenajes. Con respecto a la caza y tala de árboles, en el municipio de Nebaj existe una sede del Instituto Nacional de Bosques (INAB) en la cual se vela por la aplicación de las normas contempladas en la ley forestal. La contaminación del aire, auditiva y visual tampoco está regulada, de hecho, las celebraciones religiosas católicas y protestantes contratan grupos musicales que interpretan música a altos niveles de volumen a cualquier hora del día y de la noche.

5. Destinos turísticos naturales y culturales.

Los destinos se han definido, pero no se ha explorado la ruta para localizar a los prestadores de servicios a lo largo del recorrido.

El patrimonio ecológico, cultural y los centros de interés turísticos se distribuyen en los municipios de la siguiente manera (FUNCEDE 1993, Corporación Municipal de Nebaj 1996 e INE 2000):

San Gaspar Chajul

- | | |
|--|------------------|
| - Iglesia Católica | - Ilom |
| - Casas Antiguas | - Huil |
| - Lugares de adoración de dioses mayas | - Tziway |
| - Xe'ju'il | - Xaelbal |
| - Vi'antrees | - Ruinas de Juil |

San Juan Cotzal

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| - Cataratas de Santa Avelina | - Cuevas de Kajixay |
| - Río Chamul | - Ruinas de Villa Hortensia |
| - Balneario Chamul | - Aldea Chichel |
| - Cuevas de Vi'sivank'o | - Aldea Visibancos |

Sitios arqueológicos

- | | |
|------------|----------|
| - Achitz | - Chipul |
| - Caquixaj | - Oncap |

Santa María Nebaj

- La Planta
- Tu Sivan
- Laguna de Nebaj
- Laguna de Palop
- Río Tzi'chel
- Las cataratas de Parramos
- Vatz Kurus
- Iglesia Católica
- San Jacinto
- El Calvario
- El Boquerón
- Las Clavellinas

Chiquito

- Xe'tixh
- Cuevas de Xepium

Lugares de adoración de dioses mayas:

- Cerro K'uxhtum de Suchum
- Mercado del pueblo
- Ruinas de Xe'vak

Sitios arqueológicos

- Bashup
- Bijux
- Chaxbatz
- Tziyal
- Batzyoch
- Bisabal
- Pulay
- Xejul Alto
- Xejul Bajo
- Xol Lem

En las referencias no se especifica qué cualidades tienen estos sitios para ser atracciones turísticas.

B. Situación actual de la competencia

En Nebaj existen siete centros de albergues, los cuales son:

1. Hotel Ixil.
2. Hospedaje La Esperanza
3. Hospedaje Las Tres Hermanas (casi no recibe clientes).
4. Pensión Edmundo (no apto por sus condiciones).
5. Hospedaje Las Clavellinas.
6. Hotel Posada Don Pablo.
7. Hospedaje Ilebal Tenam.

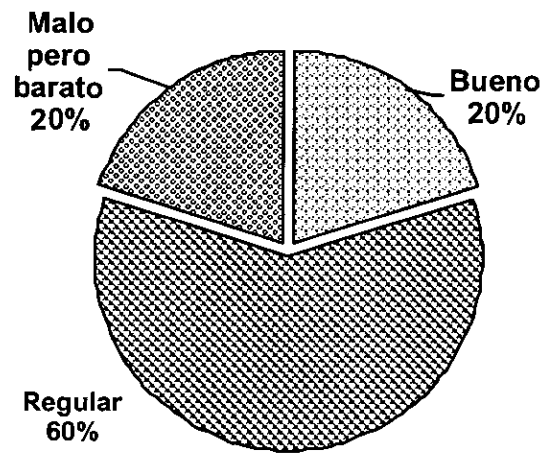
En Cotzal existe el Hotel Posada de don Polo.

De todos estos establecimientos, sólo el hospedaje Las Tres Hermanas carece de agua caliente, el Hotel Ixil y el Hospedaje Las Clavellinas suministran alimentos sólo si se solicitan con anticipación y el Hotel Posada de Don Pablo tiene a la venta café y emparedados (*vid.* Cuadro 3.4).

Según información de INGUAT (2000), ningún establecimiento registrado en el área ixil es recomendado. Según la encuesta realizada, de un total de veinticinco turistas el 20% opina que los servicios de hospedaje son malos pero baratos, un 60% manifiesta que los servicios son regulares y el restante 20% cree que los servicios son buenos (*vid.* Figura 3.2).

Figura 3.2 Calificación de servicios de hospedaje de la región ixil (encuesta realizada a turistas)

n= 25



Los únicos establecimientos con baño privado en sus habitaciones son el Hotel Ixil y el Hotel Posada de Don Pablo. Sólo el Hospedaje La Esperanza carece de estacionamiento (*vid.* Cuadro 3.4).

Cuadro 3.4 Servicios e infraestructura de los establecimientos de hospedaje en Nebaj.

Establecimiento	Agua caliente	Servicio de comida	Baño privado	Aparcamiento
Hotel Ixil	X	X	X	X
Hospedaje La Esperanza	X			
Hospedaje Ilegal Tenam	X			X
Hospedaje Las Clavellinas	X	X		X
Hotel Posada de Don Pablo	X	X	X	X
Hospedaje Las Tres Hermanas				X

1. Existencia de planes estratégicos y de mercadeo

Los propietarios de los establecimientos existentes en el Triángulo Ixil no poseen planes estratégicos ni de mercadeo para operar negocios.

2. Precios de hospedaje por noche

Las tarifas varían según la disponibilidad de baño privado y si se solicita habitación simple o doble. Los precios varían desde los Q18.00 por habitación simple con baño general por noche, hasta Q72.00 por habitación doble con baño privado por noche (*vid.* Cuadro 3.5).

Cuadro 3.5 Precios de hospedaje por noche en los establecimientos de hospedaje en Nebaj.

Establecimiento	Respuesta
Hotel Ixil	Q. 30.00 mas impuestos para una persona con baño privado. Q. 15.00 mas impuestos para una persona con baño compartido.
Hospedaje La Esperanza	Q. 18.00 para una persona. Q. 30.00 para dos personas.
Hospedaje Ilebal Tenam	Q. 18.00 para una persona con baño general Q. 42.00 para una persona con baño privado Q. 72.00 para dos personas con baño privado
Hospedaje Las Clavellinas	Q. 15.00 por persona
Hotel Posada de Don Pablo	Q. 40.00 para una persona. Q. 70.00 para dos personas.
Hospedaje Las Tres Hermanas	Q. 6.00 por persona

3. Número de turistas percibidos al mes

De todos los establecimientos encuestados, en el hospedaje Las Tres Hermanas indicaron que ya no reciben huéspedes, y en el Hotel Ixil la mayoría de huéspedes no son turistas, los demás establecimientos perciben entre 3 y 20 turistas mensuales (*vid.* Cuadro 3.6).

Cuadro 3.6 Número de turistas percibidos al mes en los establecimientos de hospedaje en Nebaj.

Establecimiento	Respuesta	Proyección anual ideal
Hotel Ixil	92 clientes, pero casi no hay turistas.	1104
Hospedaje La Esperanza	20 turistas	240
Hospedaje Ilebal Tenam	20 turistas	240
Hospedaje Las Clavellinas	10 turistas	120
Hotel Posada de Don Pablo	3 ó 4 turistas	48
Hospedaje Las Tres Hermanas	Ya no reciben	0

4. Ingresos percibidos por turismo

Según las tarifas y la cantidad de visitantes al mes, se estimó que el establecimiento que percibe más ingresos en concepto de hospedaje de turistas fue el Hotel Posada de Don Pablo con Q120.00 ó Q160.00 mensuales aproximadamente (*vid.* Cuadro 3.7).

Cuadro 3.7 Ingresos percibidos por turismo en los establecimientos de hospedaje en Nebaj.

Establecimiento	Precio por persona	No. Turistas al mes	Proyección mensual de ingresos
Hotel Ixil	30.00	±2	60.00
Hospedaje La Esperanza	18.00	20	360.00
Hospedaje Ilebal Tenam	18.00	20	360.00
Hospedaje Las Clavellinas	15.00	10	150.00
Hotel Posada de Don Pablo	40.00	3 ó 4	120.00 ó 160.00
Hospedaje Las Tres Hermanas	6.00	0	0.00

5. Interpretación y análisis de los datos

Los datos recopilados en este análisis fueron hechos en Nebaj. Esto se debió a que dicho municipio posee más infraestructura de hospedaje que los poblados de Chajul y Cotzal (cero y un hospedaje, respectivamente), además de tener más afluencia de turistas por la información turística existente. De los siete hospedajes investigados, la Pensión Edmundo tenía condiciones sumamente deficientes en cuanto a infraestructura, y no quisieron proporcionar información. Los establecimientos de hospedaje en Nebaj no tienen mercado objetivo definido. Sus clientes son fundamentalmente personas que viajan por negocios o trabajo. Muchos de los visitantes de la región laboran en instituciones dedicadas a proyectos gubernamentales de desarrollo, iglesias protestantes, ONG, etc. La actividad hotelera se basa en la especulación, aprovechando la asistencia de los visitantes foráneos. Este mercado no está conformado por turistas y, al terminar los proyectos de desarrollo en el área Ixil, los hospedajes que no tengan

estrategias definidas para afrontar esta eventualidad desaparecerán por falta de afluencia de clientes. Los establecimientos de hospedaje en Nebaj se pueden dividir en dos categorías: hoteles y hospedajes. El INGUAT es la institución encargada de certificar las categorías de este tipo de negocios mediante el Reglamento para Establecimientos de Hospedaje. A continuación se describen las características dichas categorías:

Hotel:

«Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo de “hoteles”, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo a su categoría. Se clasifican en categorías “5”, “4”, “3”, “2” y “1” estrellas» (Reglamento para establecimientos de hospedaje, acuerdo gubernativo No. 1144-83).

Hospedaje:

«Son hospedajes, aquellos establecimientos que sólo ofrecen alojamiento a los huéspedes y se clasifican en categorías A, B y C» (Reglamento para establecimientos de hospedaje, acuerdo gubernativo No. 1144-83).

El Hotel Ixil y el Hotel Posada de Don Pablo poseen habitaciones con baño privado, estacionamiento y agua caliente (*vid.* Cuadro 3.4 en la página 28). Estos dos establecimientos tienen más inversión en infraestructura en comparación con los demás, lo cual establece una diferencia significativa de precios con respecto a los demás (*vid.* Cuadro 3.5 en la página 29). Las ventajas actuales de estos establecimientos sobre los hostales son su posicionamiento en el mercado.

Los hospedajes La Esperanza, Ilegal Tenam y Las Clavellinas tienen una tarifa más reducida pero sus comodidades y condiciones higiénicas son menores; sin embargo, estos hospedajes perciben un número de turistas mucho mayor que los hoteles, debido probablemente a su menor precio (*vid.* Cuadro 3.7 en la página 30).

Los hospedajes Las Tres Hermanas y Edmundo carecen de datos debido a que en el primero informaron que ya no reciben clientes, y en el segundo no proporcionaron información. Sin embargo, al observar sus condiciones estéticas e higiénicas, se pudo observar que su mantenimiento era deficiente.

Las ventajas de los Hostales Ixiles sobre los demás establecimientos de la región son la diferenciación en servicio, y el mercado objetivo a alcanzar. El personal está capacitándose en la rama de hotelería, ama de llaves, preparación de alimentos y camareros.

Las diferencias principales entre los hostales y los demás establecimientos son:

- _ Diferencia actual: Los clientes de los Hostales Ixiles son personas financiadas por el programa Quiché, el cual paga sus gastos de hospedaje con las dueñas de los hostales.
- _ Diferencia potencial: Dado que la ayuda y el financiamiento del programa no será permanente debe de definirse el mercado meta: turistas interesados en experimentar y observar la cultura local ixil.

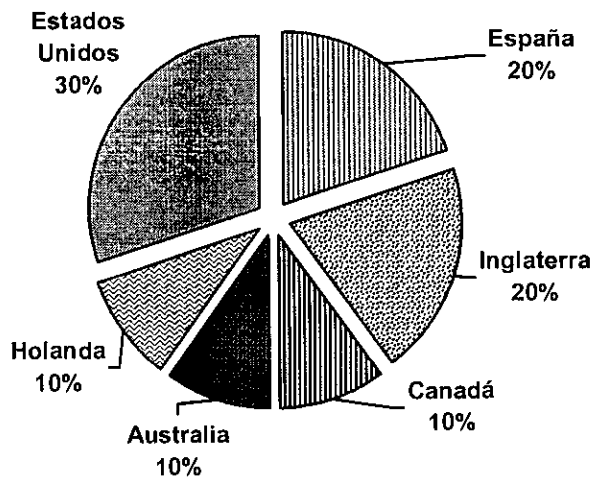
C. Situación del mercado actual y potencial

1. Procedencia de los clientes

La procedencia de los clientes se determinó basándose en una encuesta realizada a turistas, y otra encuesta realizada a los dueños de hoteles (*vid.* apéndice, Figura 3.3 y Cuadro 3.8).

Figura 3.3 Procedencia de los turistas en Nebaj (encuesta realizada a turistas).

n= 25



Cuadro 3.8 Procedencia de los clientes turistas en los establecimientos de hospedaje en Nebaj.

Establecimiento	Respuesta
Hotel Ixil	Inglaterra, Francia.
Hospedaje La Esperanza	Estados Unidos, Israel, Francia, Italia, España.
Hospedaje Ilegal Tenam	Estados Unidos, España.
Hospedaje Las Clavellinas	Estados Unidos, Canadá, Francia, Italia, Suiza, Holanda, Suecia.
Hotel Posada de Don Pablo	Italia, Francia, España
Hospedaje Las Tres Hermanas	No respondieron.

Las dos encuestas tienen como datos coincidentes la predominancia de visitantes norteamericanos y europeos.

2. Destinos visitados anteriormente y próximos a visitar por los turistas

La mayoría de los encuestados ha viajado por carreteras y caminos secundarios a las vías principales. Muchos no han visitado la ciudad capital ni la piensan visitar. La mayoría de destinos anteriores se centran en el altiplano guatemalteco, mientras que en los destinos próximos aparecen Tikal, Livigston, Río Dulce, Honduras y Flores (*vid.* Figura 3.4 y Figura 3.5).

Figura 3.4 Destinos anteriores visitados por los turistas en Nebaj (encuesta realizada a turistas).

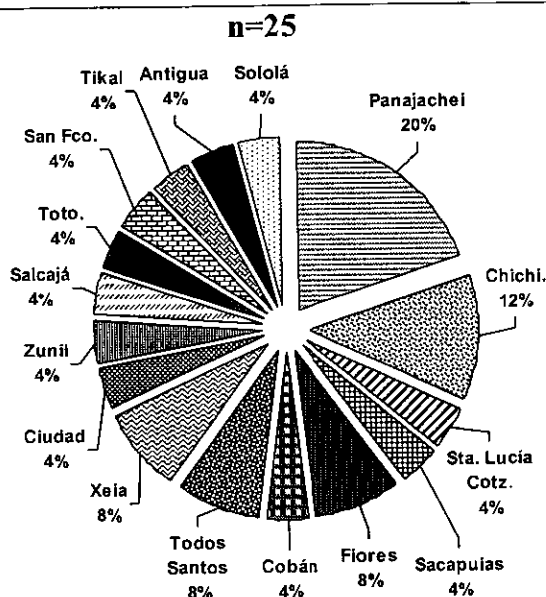
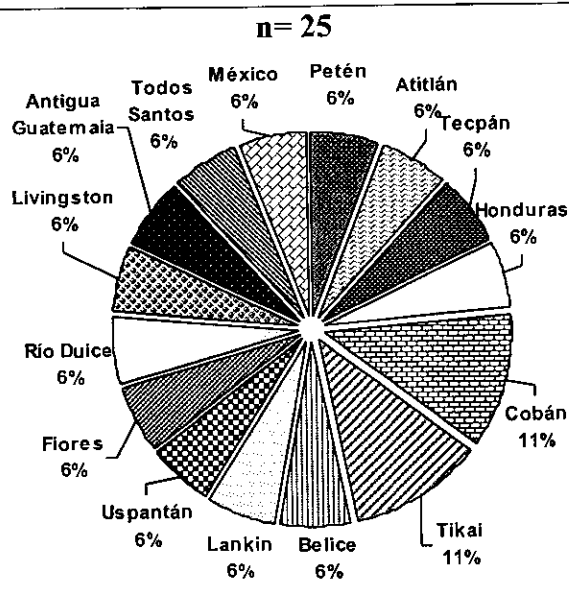


Figura 3.5 Destinos próximos a visitar por los turistas en Nebaj (encuesta realizada a turistas).



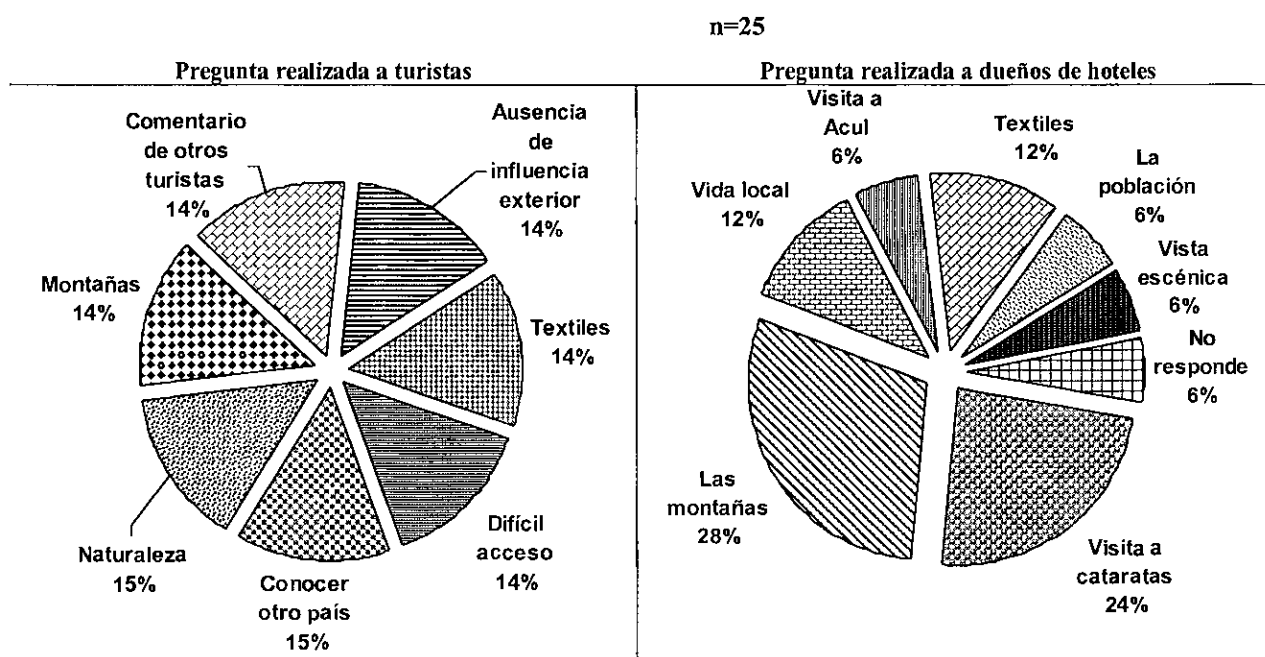
3. Tiempo de estadía y gastos efectuados

Los turistas encuestados permanecen en el país 63 días en promedio, y visitan el Triángulo Ixil en un promedio de tres días. El promedio diario de gastos en la región es de Q60.00 por día de los cuales gastan un promedio de Q36.25 diarios sólo en hospedaje.

4. Motivo de la visita

Muchos consideran atractivo el Triángulo Ixil por su situación geográfica montañosa, lejana, y la gente que ha conservado muchos de sus aspectos culturales sin la influencia exterior (*vid.* Figura 3.6) lo cual se puede evidenciar en los textiles e indumentaria.

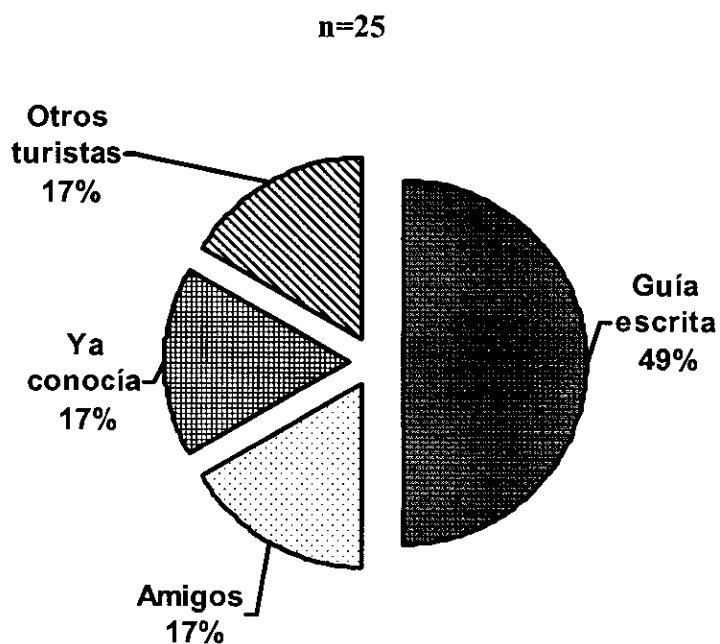
Figura 3.6 Motivo de la visita de los turistas al Triángulo Ixil.



5. Fuente por la cual se enteraron de la región ixil

La mayoría de los turistas en la región ixil, visitan primordialmente Nebaj. Los medios más comunes por los cuales se enteran de la región son las guías turísticas escritas y las referencias de otros turistas (*vid.* Figura 3.7).

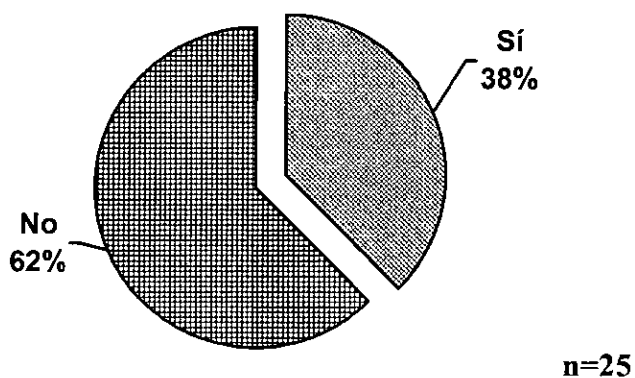
Figura 3.7 Fuente por la cual los turistas se enteraron de la región ixil.



6. Conocimiento anterior del país

Varios de los turistas ya habían visitado Guatemala con anticipación (*vid.* Figura 3.8), pero ningún turista había viajado a la región ixil con anterioridad.

Figura 3.8 Conocimiento anterior de la región por parte de los turistas del Triángulo Ixil.



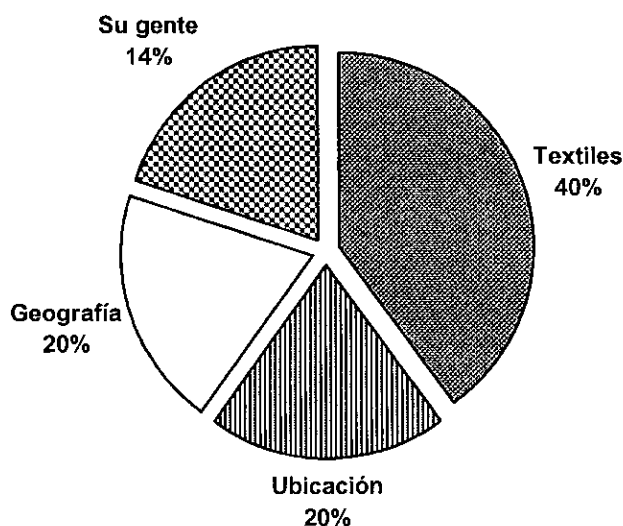
7. Atractivos preferidos por los turistas

Todos los visitantes coinciden en que la región ixil se caracteriza por su lejanía, su geografía montañosa, y la riqueza de tradiciones, que se manifiestan en las personas y

su vestimenta (*vid.* Figura 3.9). Siete de veinticinco encuestados respondieron que aún no sabían cuáles eran sus atractivos preferidos en la región.

Figura 3.9 Atractivos preferidos por los turistas en el Triángulo Ixil.

n=18



8. Interés de los operadores de turismo por los hostales

Según comunicaciones personales de dos operadores de turismo (Aventuras Naturales y Unicornio Azul), estas instituciones están dispuestas a invertir y hacer alianzas estratégicas con los hostales en cuanto éstos estén funcionando formalmente.

9. Análisis del mercado actual de los hostales

Los Hostales Ixiles reciben a los integrantes de los cursos de capacitación organizados por el Programa Quiché e impartidos por el INTECAP. Sin embargo, aún no se dedican a captar el mercado de turistas en Nebaj, por lo tanto, no hay clientes como resultado de un programa de publicidad. Las casas destinadas para ser hostales están siendo acondicionados para recibir aproximadamente cuatro o cinco personas simultáneamente por noche, y en el momento del estudio carecían de registros escritos.

10. Comentarios e interpretación de los datos

Muchos de los viajeros son aventureros (los comúnmente llamados mochileros), aunque hay algunos operadores de turismo como Unicornio Azul que han empezado a ofrecer viajes hacia esta región. Según los destinos anteriores y próximos a visitar, los turistas se desplazan de Oeste a Este desde México hacia Izabal, Petén y Honduras. La estadía en Guatemala es mayor a dos semanas, y menor a cuatro días en la región ixil. El rango de gastos previstos no supera los cien quetzales por día. Muchos consideran atractivo Nebaj por su situación geográfica montañosa, lejana, y la gente que ha conservado muchos de sus aspectos culturales sin la influencia exterior (*vid.* Figura 3.9 en la página 37) lo cual se puede evidenciar en los textiles e indumentaria.

El 38% de los turistas encuestados ya había visitado Guatemala con anticipación, pero ninguno había viajado a la región ixil con anterioridad.

En cuanto a los servicios ofrecidos, la mayoría coincidió en que las unidades de transporte son buenas con respecto a los caminos que se encuentran en malas condiciones. Sin embargo, el servicio lo consideran bueno debido a que es diferente a lo que conocen y representa un aspecto curioso o una oportunidad de vivir una aventura. La calificación del hospedaje depende del establecimiento en el cual se alojaron, pero nuevamente la mayoría de los encuestados manifiesta conformidad debido a que están dispuestos a cualquier eventualidad. No obstante, ciertos turistas manifestaron que el precio no corresponde a la calidad ofrecida.

La alimentación la consideraron buena, sin embargo hay que tomar en cuenta que la encuesta se hizo en el único restaurante que hace promoción y publicidad formales además de ser el único en ofrecer comida internacional.

IV. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN EL TRIÁNGULO IXIL.

A. Fortalezas

Los habitantes de la región ixil están conscientes de que los turistas son fuente de ingresos. Esta conciencia, en conjunto con la identidad cultural y buena receptividad de la población hacia la ayuda exterior, facilita la difusión de cursos de capacitación en servicios turísticos, Esto se manifiesta con las propietarias de los Hostales Ixiles, que han participado en actividades de capacitación para camareras y preparación de alimentos, organizadas por el INTECAP. Conjuntamente a los prestadores de servicios turísticos,

existen cooperativas y comités locales e instituciones gubernamentales o privados en la

IV. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN EL TRIÁNGULO IXIL.

A. Fortalezas

Los habitantes de la región ixil están conscientes de que los turistas son fuente de ingresos. Esta conciencia, en conjunto con la identidad cultural y buena receptividad de la población hacia la ayuda exterior, facilita la difusión de cursos de capacitación en servicios turísticos, Esto se manifiesta con las propietarias de los Hostales Ixiles, que han participado en actividades de capacitación para camareras y preparación de alimentos, organizadas por el INTECAP. Conjuntamente a los prestadores de servicios turísticos, existen cooperativas y comités locales e instituciones gubernamentales o privadas en la región y en los Departamentos aledaños al Quiché dedicadas al desarrollo comunitario. Estas instituciones participan o pueden participar en actividades turísticas o apoyarlas para desarrollar y agregar nuevos productos regionales y departamentales.

La zona posee cierta infraestructura básica para el turismo como telefonía, correos, carreteras y servicios de encomiendas aunque podrían estar en mejor estado. Los destinos de interés turístico a visitar en los tres municipios del Triángulo Ixil han sido identificados e inventariados en varios estudios realizados por las corporaciones municipales, la ONG ADEL IXIL y el Instituto Nacional de Estadística (INE) entre otros.

Los Hostales Ixiles han participado ya en ferias turísticas regionales y nacionales dando a conocer sus servicios. En la feria turística nacional realizada en Antigua Guatemala en el mes de diciembre de 1999, el Programa Quiché se unió con Ecoquetzal, PRODEFOR y la gremial de turismo de Baja Verapaz para compartir gastos de alquiler

de un espacio físico y comercializar una ruta departamental que incluya Huehuetenango, Quiché y las Verapaces.

B. Oportunidades

El Triángulo Ixil recibe diversidad de visitantes extranjeros. Debido a su lejanía con los centros urbanos y cese del conflicto armado, la región ha cobrado interés turístico. Los turistas visitan muchos otros destinos en Guatemala antes y después de la región Ixil, por lo que los poblados se pueden incluir dentro de una ruta establecida entre los Departamentos de Huehuetenango (por donde ingresan los extranjeros desde el territorio mexicano) y las Verapaces. El promedio de estadía de los veinticinco turistas encuestados es de 73 días en el territorio guatemalteco. A pesar de que las condiciones e infraestructura turística no sean óptimas, los visitantes están dispuestos a visitar los poblados, siendo muchas veces la carencia de ciertas comodidades parte de la atracción y novedad de viajar.

La nueva estrategia nacional de turismo impulsada por el Gobierno de la República tiene contemplado el desarrollo turístico en el ámbito regional por medio de apoyo a la creación de comités locales de turismo (Gobierno de la República, 2000). Esta línea de acción puede favorecer el fortalecimiento de los microempresarios turísticos y la creación de programas específicos de desarrollo turístico y ecoturístico en el área rural.

C. Debilidades

Los visitantes del Triángulo Ixil permanecen un promedio de tres días en la región, lo cual no genera más de Q100.00 diarios de gasto en la región ixil por turista. Esta corta estadía se debe a la ausencia de medios destinados a la promoción (centros de

información turística) y visita e interpretación adecuada de los patrimonios naturales y culturales (operadores de viajes). La inexistencia de promoción del Triángulo Ixil existe tanto a escala regional como nacional. La oferta local se reduce a servicios de alimentación y hospedaje, los cuales no cumplen con los estándares mínimos requeridos para que el INGUAT los considere recomendables. Esta carencia de oferta y la corta estadía, influyen en que el gasto efectuado sea un promedio de 60 quetzales diarios, lo cual es reducido comparándolo a otras regiones que tienen más desarrollo turístico. La poca calidad de la infraestructura vial y del servicio de transporte, y la degradación ambiental debida a un inadecuado desecho de basuras, influyen también en el flujo de viajeros, restringiendo la región Ixil a un segmento de mercado menos exigente, más adaptable a las condiciones pero que paga menos por los servicios.

Los problemas en cuanto a la baja calidad y ausencia de los servicios tienen origen en la falta de educación formal y capacitación de la población local, y en la poca participación femenina en las actividades económicas. La ausencia de conocimientos con respecto al uso adecuado de los recursos, al turismo, y la gestión empresarial, hace difícil la competitividad y la operación de los negocios, obligando a su informalidad y generando pocas utilidades.

D. Amenazas

Los factores que podrían amenazar las actividades turísticas en el Triángulo Ixil podrían ser la inestabilidad política, social y económica, la pobreza y los bajos índices de alfabetismo, el monolingüismo (particularmente femenino), las fluctuaciones en el mercado del turismo, o eventuales catástrofes naturales.



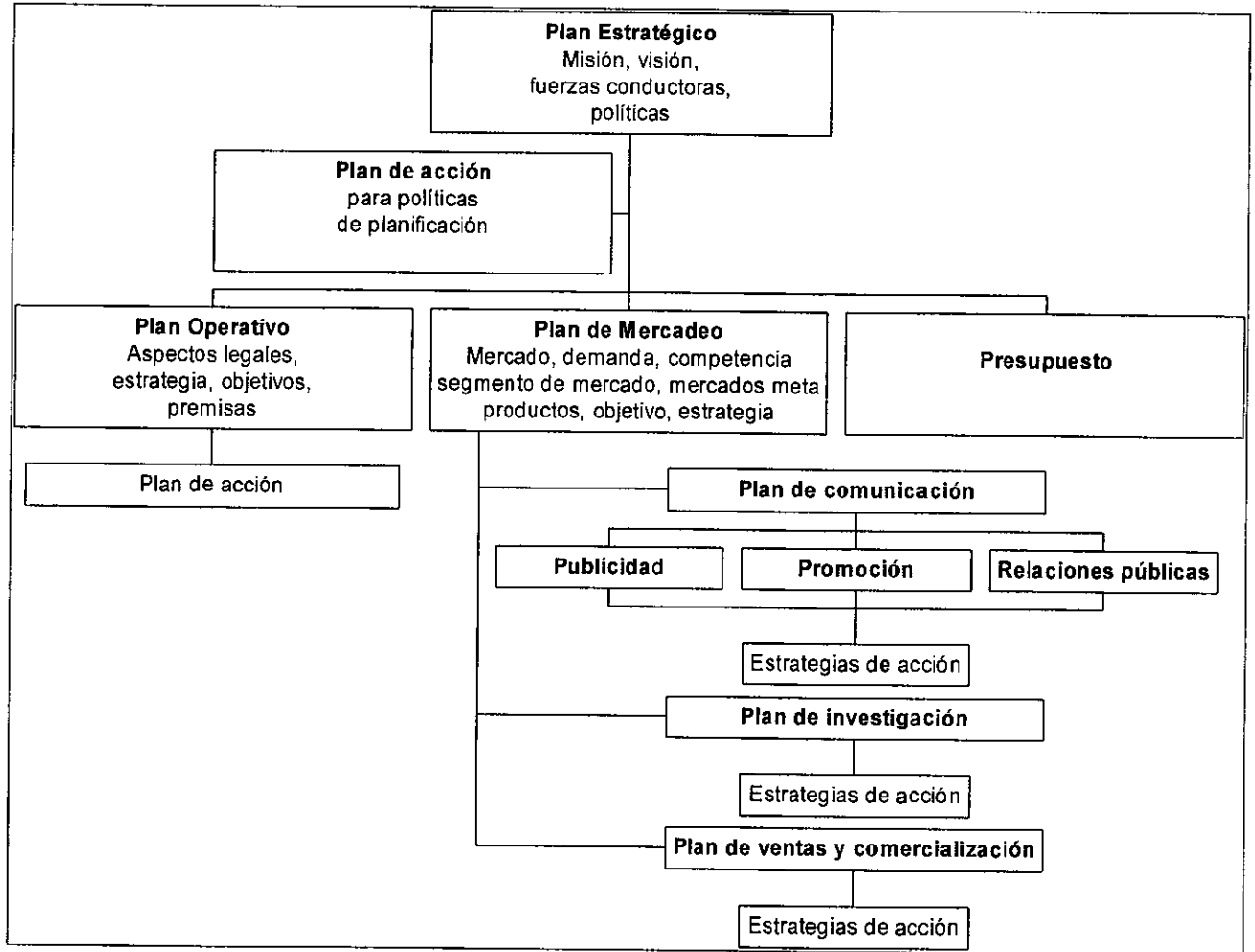
V. PLAN ESTRATÉGICO

Basándose en los resultados obtenidos en el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se determina a continuación la misión de la empresa (la función y deber para satisfacer las necesidades del mercado y la rentabilidad), su visión (la situación futura a la que se quiere llegar en un término de cinco años), y las fuerzas conductoras (las líneas de acción a seguir para lograr la visión siguiendo el objetivo primordial de la misión). Seguidamente, figuran las políticas, las cuales son reglamentos base para fortalecer a la institución y asegurar la sostenibilidad de los patrimonios naturales y culturales de la región y de las propietarias del negocio.

Posteriormente se incluye un plan operativo en el cual se establecen las alternativas para la legalización del negocio, la estrategia operativa, los objetivos y las premisas de planificación. Junto con el plan operativo, se incluye un plan de mercadeo que contempla un análisis de mercado, demanda y competencia, la segmentación del mercado (incluyendo los mercados meta), sus objetivos, la estrategia de mercadeo, y los planes de comunicación, relaciones públicas, y de ventas y comercialización, con sus respectivos planes de acción.

Finalmente, figura el presupuesto para el primer año de operación del negocio. Se consideran los costos directos e indirectos y varias fórmulas para determinar el volumen de ocupación al mes y el precio unitario para obtener determinada ganancia.

Figura 5.1 Esquema del plan estratégico



A. Misión

Considerando que la región ixil tiene como principal atractivo las manifestaciones culturales, y que los hospedajes existentes (considerados como competencia) no utilizan estas expresiones como parte de su servicio para atraer a los clientes interesados en compartir la idiosincrasia local, la misión se redactó aprovechando tanto la fortaleza de la zona como la carencia de iniciativa de la competencia. Por tanto, la misión de la empresa es:

Proveer servicios de hospedaje y alimentación bajo el concepto de Hostales Ixiles, compartiendo la cultura ixil con los visitantes.

B. Visión

El escenario futuro es importante para tener referencia sobre cuál debe ser la situación del negocio dentro de un determinado período. En este caso, la situación futura se estableció en un lapso de cinco años, tomando en cuenta que éste es un tiempo prudencial para la consolidación y formalización de la empresa y su posicionamiento en el mercado. Siendo un proyecto innovador, se pretende que sea un modelo imitable en el ámbito nacional para la diversificación de ingresos locales y un fomento a la creación de pequeñas y medianas empresas turísticas de hospedaje. Tomando en cuenta todo lo anterior la visión de los Hostales Ixiles se redacta de la siguiente manera:

En cinco años ser el modelo de Hostales Ixiles en el ámbito nacional en los aspectos organizacionales operativos y de servicios.

C. Fuerzas conductoras

Las fuerzas conductoras son las tendencias de acciones a seguir para que la misión se cumpla y, en el lapso estimado por la visión, se concrete el escenario futuro deseado. Según el análisis FODA, la capacitación y la participación en actividades gremiales y de cooperación son dos factores importantes para el desarrollo empresarial. Además, para obtener resultados positivos con relación a la misión, se debe fomentar la identidad cultural de las propietarias para que sean conscientes de la importancia de sus costumbres e idiosincrasia. Así, el turismo tendría efectos positivos en la preservación de tradiciones, y se minimizaría el proceso de aculturación. Por esto, se declaran dos fuerzas conductoras predominantes:

1. Continuo desarrollo comunitario a través de la capacitación y cooperación en actividades locales.

2. Aumento de la identidad cultural por parte de los integrantes de la etnia Ixil y de los grupos mayas en general.

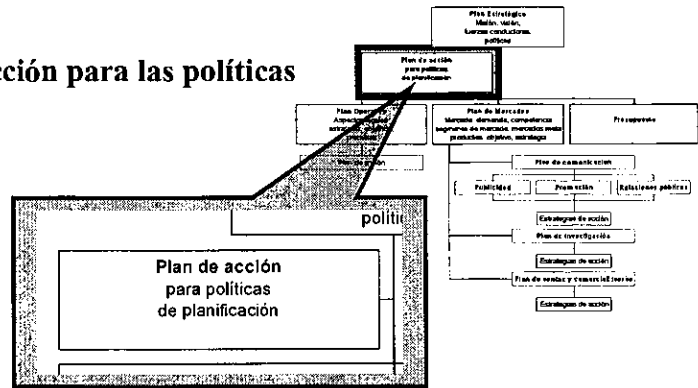
D. Políticas

Para asegurar la sostenibilidad de la empresa en los aspectos de conservación de los patrimonios naturales y culturales, y la rentabilidad económica por medio de personal capacitado se deben tomar en cuenta las siguientes políticas:

- **Política 1:** Ser ambientalmente responsables ejecutando procedimientos de ahorro de recursos y adecuada disposición de los desechos sólidos y drenajes, y no ser fuentes de contaminación del aire, visual o auditiva.

- **Política 2:** Capacitarse para poder dar información turística de la región.

1. Desarrollo del plan de acción para las políticas de planificación



Política 1. Ser ambientalmente responsables ejecutando procedimientos de ahorro de recursos y adecuada disposición de los desechos sólidos y drenajes, y no ser fuentes de contaminación del aire, visual o auditiva.

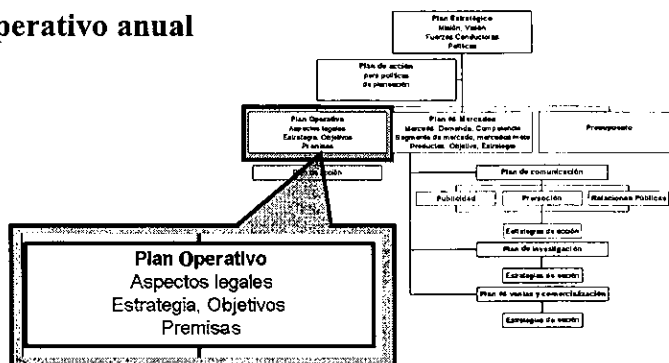
Estrategias:

- Creación de aboneras para desechos orgánicos.
- Alianzas con municipalidades.
- Ejecución de prácticas de reducción, reutilización y reciclaje cuando sea posible.
- Uso de productos de baja contaminación.
- Evitar el uso de aparatos que produzcan sonidos a niveles de alto volumen.
- Uso de arquitectura y publicidad acordes al medio.
- Reducción en el uso de leña mediante tecnologías apropiadas y pertinentes.
- Evitar la quema de basura.

Política 2. Capacitarse para poder dar información turística de la región.**Estrategias:**

- Obtención de medios apropiados para el aprendizaje de los idiomas que se requieran.
- Capacitación para la adecuada prestación de servicios turísticos.
- Acceso a fuentes de información y estudios relacionados con turismo en la región.
- Comunicación con otros prestadores de servicios turísticos en la región.
- Obtención de asesoría técnica financiera y fiscal.
- Comunicación con entidades de capacitación en materia de recursos financieros, y práctica de los conocimientos adquiridos.
- Seguir los procedimientos requeridos para establecerse como empresas formales, y cumplir con las responsabilidades adquiridas.
- Utilización de recursos de internet para la obtención de información y promoción de los hostales.

E. Plan operativo anual



1. Aspectos legales

Los aspectos legales que se tomaron en cuenta para la conformación de la empresa fueron: el nombre con el que se inscribirá, la función principal (relacionada estrechamente con la misión), y las propuestas para su formalización.

Sobre la base de la definición de hostel como un establecimiento en el cual se prestan servicios de hospedaje y comida, compartiendo actividades con los propietarios (los cuales viven en el local); y debido a la localización del negocio en la región étnica denominada Ixil, se determinó llamar al negocio **Hostales Ixiles**.

Asimismo, las actividades deben limitarse según la segmentación de mercado y los servicios determinados anteriormente en concordancia con la misión del establecimiento. Por tanto, la función principal del establecimiento Hostales Ixiles será proveer servicios de hospedaje y alimentación a turistas que visiten el área del Triángulo Ixil (municipios de Nebaj, San Juan Cotzal, y Chajul), en el Departamento de Quiché compartiendo experiencias de la cultura ixil con los visitantes.

a. Propuestas para formalización de negocio y forma de constitución legal

Debido a la necesidad de la formalidad y a la vez de su alto costo, deben considerarse seriamente todas las posibilidades de operación empresarial dentro del marco legal establecido. La formalidad es una ventaja indirecta puesto que fomenta el desarrollo económico en el ámbito nacional, a la vez que beneficia al microempresario turístico facilitándole el ingreso en gremiales, ferias, publicidad y certificaciones turísticas. Paralelamente, la tributación, el aspecto contable, las regulaciones y las políticas arbitrarias elevan el costo de operar legalmente e incentivan a los microempresarios a permanecer en la informalidad (Schneider et al. 1992). Debido a esto, seguidamente se exponen varias opciones a seguir para el funcionamiento de los hospedajes como microempresas formales.

- **Empresario Individual:** Los comerciantes individuales deben registrar su empresa en el registro mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). El problema existente con este tipo de figura legal reside en los trámites burocráticos y las regulaciones estatales antes mencionadas. Un negocio de hospedaje debe tributar ante el INGUAT, emitir facturas, hacer declaración del IVA, y habilitar los libros de inventarios, de diario, mayor centralizador y de estados financieros, por lo cual necesita contratar servicios contables. Se debe tomar en cuenta que los Hostales Ixiles son propiedad de mujeres indígenas de baja escolaridad en su mayoría, y por lo tanto se les dificulta poder cubrir todos los gastos que representan estos trámites. A su vez, la tributación encarece las tarifas del servicio ofrecido, lo cual puede colocar a los hostales en desventaja con

respecto a la competencia si no existen estrategias de mercadeo para la promoción y la definición del mercado objetivo.

- **Cooperativa:** Las cooperativas, reguladas por el Decreto del Congreso de la República 82-78 -Ley General de Cooperativas-, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, con personalidad jurídica propia, que pueden desarrollar cualquier actividad lícita en los sectores de la producción, consumo y servicios. Las cooperativas pueden integrarse con 20 o más asociados y están exentas de impuestos sobre venta, así como de impuestos y derechos de importaciones (PROSIGUA, 1999b).

La estructura de las cooperativas se conforma con la participación de los socios los cuales integran la asamblea general, en donde se eligen el consejo administrativo, la comisión de vigilancia y los comités requeridos según las necesidades específicas de cada cooperativa (*vid.* Figura 5.1 en la página 44). El funcionamiento de las cooperativas está regido por el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) el cual se encarga de la supervisión fiscal y la creación de los estatutos.

La creación de una cooperativa de servicios turísticos puede ayudar a las microempresas turísticas sirviendo como un ente que canaliza la comercialización de los productos y servicios (*vid.* Figura 5.2 en la página 52), su contabilidad, y sus aspectos jurídicos y fiscales. Los microempresarios no tienen que registrarse y tributar individualmente. En cambio pueden asociarse a una cooperativa y por medio de ésta, mercadear sus servicios, recibir utilidades según su participación, y compartir gastos contables. Esta institución también puede beneficiar a sus asociados en cuanto a los privilegios que se otorgan en materia de exención de

timbres fiscales, impuesto sobre venta e importaciones, y mayor celeridad en gestiones hechas con funcionarios o empresas estatales (Ley general de cooperativas, decreto legislativo No. 82-78). Este tipo de formalización facilita también la inscripción de los hostales en el INGUAT, el cual requiere una constancia del Registro Mercantil, patente de comercio, registro de la dirección general de rentas internas y la inscripción en la Dirección General de Servicios de Salud (Reglamento para establecimientos de hospedaje. Acuerdo gubernativo No. 1144-83).

La estructura de una cooperativa se conforma de una asamblea general constituida por todos los miembros afiliados. Debajo de la potestad de la asamblea general, se conforman obligatoriamente un consejo de administración y una comisión de vigilancia. Alternativamente pueden existir otros comités o comisiones particulares a las necesidades y actividades de la cooperativa.

En el caso particular de los Hostales Ixiles, la cooperativa se conformaría de las estructuras obligatorias ya mencionadas, de un comité de hostales y de otros comités pertenecientes a empresarios que brinden diferentes servicios o productos turísticos tales como transporte, alimentación, operadoras de viaje o artesanías.

Figura 5.2 Estructura de una cooperativa de servicios turísticos.

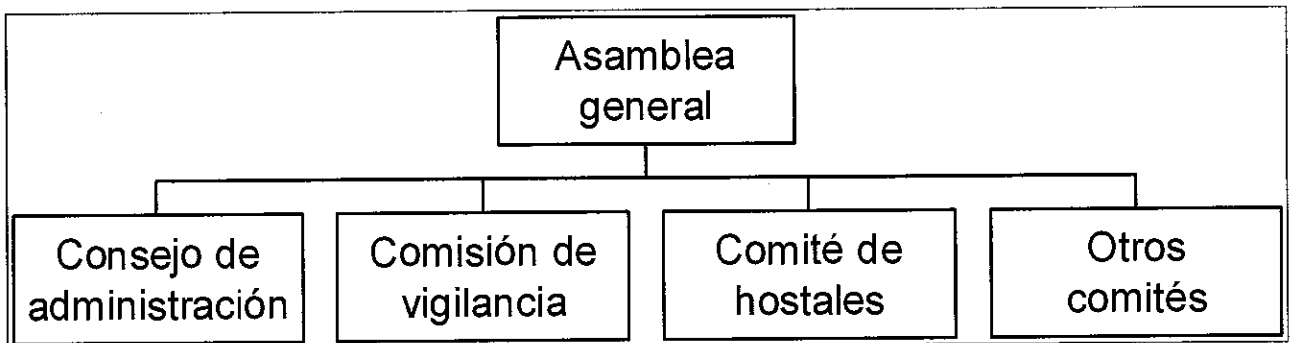
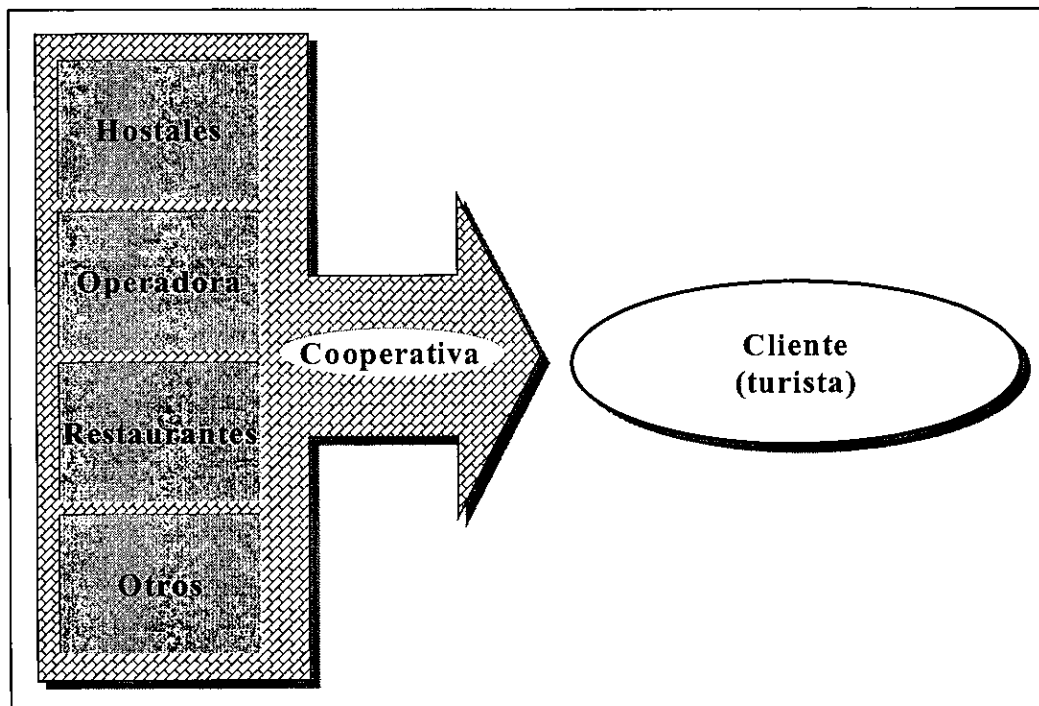


Figura 5.3 Esquema sugerido para estructurar una cooperativa de servicios turísticos en el Triángulo Ixil.



Por los motivos recién expuestos, este trabajo propone la asociación de las propietarias de los hostales mediante el cooperativismo comunitario para compartir todos los gastos de formalización y tener un método de redistribución ecuánime de utilidades. La figura legal recomendada para los Hostales Ixiles es la de cooperativa en servicios turísticos.

2. Estrategia operativa

La estrategia operativa se basa en el mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la eficiencia organizacional comunitaria en el ámbito departamental sin la pérdida de valores culturales.

3. Objetivos

En el Cuadro 5.1 se exponen los objetivos del presente plan operativo y los indicadores para verificar el éxito en su cumplimiento.

Cuadro 5.1 Objetivos del plan operativo anual de los Hostales Ixiles.

Objetivo	Indicador
1. Los clientes turistas permanecerán por lo menos cuatro días en promedio en la región ixil, en el primer año de funcionamiento de los hostales.	Registro escrito del número de días en los libros de registro.
2. Obtención del registro de hospedaje reconocido por el INGUAT y acato a sus reglamentos.	Constancias de registro, evaluaciones para el cumplimiento de los reglamentos.
3. Aumento de la oferta de hospedaje con cuatro establecimientos establecidos en el primer año de funcionamiento de la empresa.	Constancias de la apertura de los hospedajes después del primer año de funcionamiento.

4. Premisas de planificación

- Cooperación de la municipalidad y la policía locales, para el mejoramiento de la seguridad, cordialidad y facilidades para los turistas y los prestadores de servicios turísticos.
- La actividad turística no es la única actividad fuente de ingresos de las propietarias.
- Capacitación constante. Práctica de los conocimientos adquiridos.
- La devaluación del quetzal frente al dólar no influirá en las actividades turísticas por la dolarización de las tarifas.
- La oferta y demanda turística aumentarán en los próximos años debido a la importancia que ha cobrado el turismo como generador de riqueza.
- El número de microempresarios aumentará en los próximos años debido a la diversificación de actividades productivas en el área rural.

- Las actividades de turismo alternativo sustentable aumentarán para satisfacer la demanda existente.

5. Desarrollo del plan de acción para la estrategia operativa

A continuación se exponen las líneas de acción para alcanzar cada uno de los objetivos del presente plan operativo mencionados en el Cuadro 5.1.

Objetivo 1. Los clientes turistas permanecerán por lo menos cuatro días en promedio en la región ixil, en el primer año de funcionamiento de los hostales.

Estrategias:

- Ofrecimiento de cursos de aprendizaje del idioma Ixil para los turistas, elaboración de textiles, artesanías, y otras actividades en las cuales se proponga su estadía en la región por períodos mayores a tres días.
- Establecimiento de alianzas con prestadores de servicios por medio de:
 - o Establecimiento de vínculos con un centro de información turística de la región.
 - o Establecer alianzas estratégicas con operadoras de turismo, que ofrecen paquetes de visita a la región ixil de varios días.
 - o Alianzas estratégicas con transportistas y otros hospedajes en otras regiones para trabajar conjuntamente y beneficiarse mutuamente.
 - o Promoción de una red regional de prestadores de servicios turísticos.
- Alianzas con autoridades locales por medio de:

- Información a la municipalidad de la existencia y los objetivos de los Hostales Ixiles y su beneficio para la comunidad ixil.
- Trabajo conjunto para mantener ornato de los poblados, y la existencia de servicios públicos adecuados (telefonía, agua, luz drenajes, etc.).
- Proposición de planes de acción con la policía local para trabajar conjuntamente.
- Información a la población local de la existencia de los hostales, su misión, visión y sus objetivos.

Objetivo 2. Registro ante el INGUAT y seguimiento de sus reglamentos.

Estrategia:

- Seguimiento de los procedimientos requeridos por el INGUAT en cuanto a condiciones mínimas de hospedaje.

Objetivo 3. Aumento de la oferta de hospedaje: cuatro establecimientos formados en el primer año de funcionamiento de la empresa.

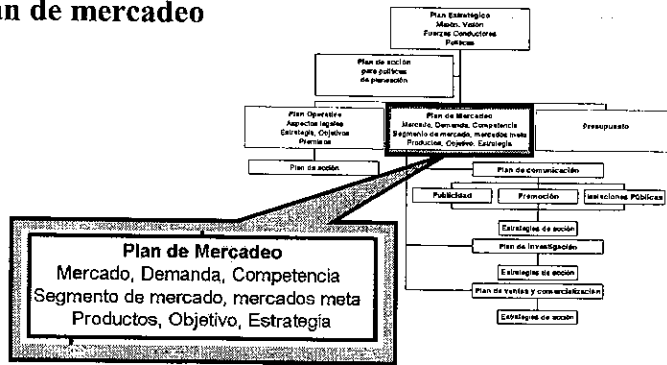
Estrategias:

- Establecimiento de escalas de precios para quienes se hospeden más tiempo.
- Productos o servicios:
 - Agricultura orgánica.
 - Compartir la cultura Ixil (temascal, comida, tradición oral, ritos, artesanías, fotografías, textiles, etc.)

- Mejoramiento constante de las condiciones de hospedaje en cuanto a atención e higiene.
- Ofrecer mejor alimentación que la competencia en cuanto a calidad e higiene.
- Ejecución del plan de mercadeo.
- Dar un buen servicio (cumplimiento de calidad según estándares), por medio de:
 - o Ejecución de normas en prestación de servicios de hospedaje.
 - o Aplicación de las normas del INGUAT.
 - o Aplicación de las normas ISO 9000.
 - o Aplicación y creatividad en la prestación de servicios.
 - o Amabilidad y cortesía.
 - o Información acerca del idioma, gustos, normas sociales, modales e idiosincrasia de los clientes.
 - o Retroalimentación por medio de la comunicación verbal y un libro de sugerencias y reclamos.
 - o Cumplimiento y superación de las expectativas del cliente.
 - o Capacitación para la prestación de servicios turísticos.
 - o Personalización del servicio.
 - o Hacer que el cliente se sienta comfortable.
- Registrarse como empresas formales y recibir cursos de capacitación financiera y empresarial para operar sus negocios (asesoría), por medio de:
 - o Obtención de asesoría técnica financiera y fiscal.
 - o Conexión con entidades de capacitación en materia de recursos financieros, y ejecución de los conocimientos adquiridos.

- Seguir los procedimientos requeridos para establecerse como empresas formales, y cumplir con las responsabilidades adquiridas.

F. Plan de mercadeo



1. Resumen ejecutivo

a. Mercado

Según los resultados, el mercado que consume turismo cultural en la región está conformado principalmente por adultos comprendidos entre los 25 y 45 años de edad, de nacionalidades principalmente europeas y norteamericanas; muchos de ellos están dispuestos a recorrer el máximo de destinos en el país. Gran parte de este grupo de turistas son los comúnmente llamados mochileros y han visitado con anterioridad la república mexicana por lo que ya han experimentado varias manifestaciones de la cultura maya y su comercialización en el ámbito turístico. Según las encuestas, todos los administradores o dueños de hoteles carecen de consenso con respecto a las temporadas en las que hay más afluencia de turistas, pero según estadísticas del INGUAT los meses más visitados son marzo, abril, junio, noviembre y diciembre.

Las posibilidades económicas de este mercado son especiales puesto que no están dispuestos a gastar mucho dinero al día si las experiencias y servicios ofrecidos no son muy especiales. El promedio de gasto diario en la región es de Q.60.00, de los cuales gastan un promedio de Q.36.25 en hospedaje, lo cual representa el 60.41% de sus gastos. Su estadía promedio en la región ixil es de tres días. Puesto que tienen como objetivo visitar gran cantidad de destinos, no llevan mucho equipaje ni desean

incrementarlo, por lo que es muy poco probable que compren muchas artesanías o recuerdos debido al espacio que ocupan, su peso o al ahorro para conocer otras localidades. Los requerimientos de este mercado se limitan a necesidades básicas de alojamiento, transporte y alimentación. Tal vez si se proporcionara más información acerca de los patrimonios en estos lugares, los turistas se interesarían por conocerlos y aumentar así su estadía. El pueblo de Chajul es un lugar muy atractivo por su arquitectura, la indumentaria de sus habitantes y su paisaje pintoresco, pero no existen servicios turísticos, por lo que los visitantes o no lo frecuentan, o lo visitan sólo por algunas horas.

Aparte de los turistas conocidos como mochileros, también visitan la región algunos grupos guiados por agencias operadoras de turismo. En la región, la operadora de turismo de equitación Unicornio Azul ofrece recorridos a caballo a través de la región ixil desde el poblado Chancol en Huehuetenango. Este tipo de mercado paga todos sus servicios desde el inicio de sus recorridos, y prefiere tener una buena calidad de hospedaje y alimentación. La capacidad de gasto es mucho mayor en comparación al grupo anteriormente descrito, puesto que, según informaciones personales, los viajes tienen un valor mayor a los 100 dólares, y tienen una duración promedio de cinco días. El turismo nacional es nulo o casi nulo según los resultados de este estudio; no obstante esto, las propietarias han recibido clientes procedentes de comunidades aledañas y de la región de los Cuchumatanes de Huehuetenango debido a cursos de capacitación impartidos por el Programa Quiché, el cual paga a las propietarias de los hostales el valor del hospedaje. En el presente plan de mercadeo no se tomará en cuenta el turismo nacional puesto que por el momento no representa un número significativo para el aumento de los ingresos

económicos de las propietarias de los hostales. Sin embargo, cuando la participación de los hostales en mercado sea estable, se tomarán medidas para prestar servicios de hospedaje a los turistas nacionales. La región tiene potencialidad para recorridos de turismo guiado, en los cuales los Hostales Ixiles pueden localizarse a lo largo de las rutas.

b. Demanda y competencia

Los servicios de alimentación y hospedaje son vitales para los visitantes del área ixil. La oferta en hospedaje se concentra casi exclusivamente en el municipio de Nebaj en el cual existen siete establecimientos formales. En Cotzal existe sólo un hospedaje, mientras que en Chajul no existe ninguno. Sumado a esto, ninguno de los negocios es recomendado por el INGUAT con respecto a sus condiciones de comodidad e higiene. Según la información proporcionada por los establecimientos de hospedaje en Nebaj, el número de turistas que reciben todos al año es aproximadamente de 650. La competencia existente en la región radica en los precios.

En cuanto a las instituciones o empresas que ofrecen servicios similares a los hostales y que pueden considerarse competencia, se encuentran:

- La región de los Cuchumatanes: Existe gran cantidad de destinos con similitudes en cuanto a recursos naturales y patrimonio cultural. La población mam de Todos Santos, Huehuetenango, ofrece servicios de alojamiento en casas para los turistas que la visitan. Además, es un destino muy conocido gracias a la publicidad que tuvo por publicaciones en la revista National Geographic y los operadores de turismo.

- Proyecto Eco Quetzal en Alta Verapaz: Comunidad kekchí que ofrece alojamiento en casas de personas en la comunidad receptora. En este caso, los turistas se ven atraídos por la forma y condiciones de vida de sus hospederos.

2. Segmentación de mercado y mercados meta

Se determinó la segmentación de mercado según el análisis realizado anteriormente donde se cuantificó la proveniencia, gustos e intereses de los turistas en la región y su nivel de gasto. A partir de estos criterios, se estableció que el mercado al cual debe enfocarse el negocio Hostales Ixiles es el de hombres y mujeres, de edad adulta, entre 25 y 45 años, provenientes de Norteamérica, Europa o Asia, interesados en compartir y conocer las culturas locales y el ámbito natural que las rodea.

En cuanto a los mercados meta, se determinó que deben existir dos grupos. El primero, los turistas de paso, los cuales pueden solicitar únicamente los servicios de hospedaje. El segundo grupo, los turistas especializados en turismo cultural, interesados en consumir diversos servicios en los cuales compartan expresiones culturales tales como la gastronomía tradicional, el uso de baños de vapor, etc.

3. Descripción de los productos

Según la segmentación de mercado y los mercados meta definidos, deben existir por lo menos un producto para cada mercado meta. El primer producto serán los servicios de hospedaje y alimentación básicos para los turistas de paso. El segundo producto será el turismo de inmersión cultural, el cual se refiere el involucramiento (inmersión) del turista en la etnia ixil participando de la cultura y sus diferentes

manifestaciones. En el Cuadro 5.2 muestro la relación entre los productos sus mercados y los servicios que les corresponden.

Cuadro 5.2 Descripción de los productos de los Hostales Ixiles, sus mercados y sus servicios.

Producto	Mercado	Servicio
Servicios de hospedaje y alimentación básicos	Turistas de paso.	Hospedaje, alimentación.
Turismo de inmersión cultural	Turistas especializados en turismo cultural o étnico.	Hospedaje, alimentación, enseñanza de elaboración de artesanías, utilización del temascal, aprendizaje del idioma ixil, etc.

4. Objetivo del plan de mercadeo

La finalidad del plan de mercadeo consiste en la adecuada forma de comercialización de los productos identificados hacia los mercados meta. En el caso de los Hostales Ixiles, considerando el mercado turístico, los clientes son atraídos principalmente a través de la publicidad desde su lugar de origen y la promoción en ferias turísticas o viajes de familiarización a operadores turísticos.

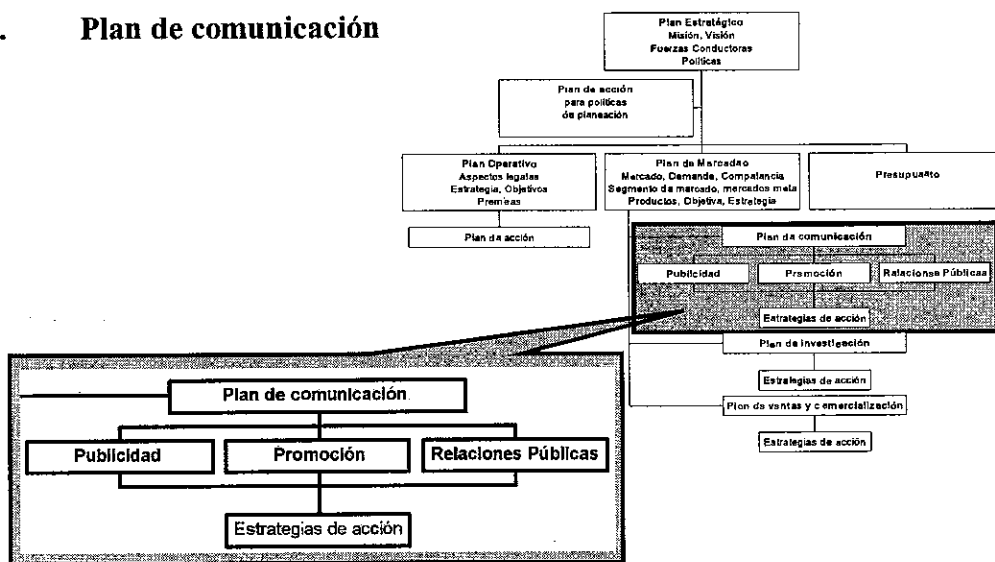
Tomando en cuenta las características del mercado, el presente plan de mercadeo se enfocará en estrategias publicitarias y de promoción para obtener presencia y lograr un posicionamiento en los mercados meta identificados.

El medio por el cual se logrará el objetivo del presente plan será el establecimiento de vínculos con otras entidades que presten servicios similares o complementarios. Estas conexiones tendrán como finalidad la creación de un circuito de recorrido a través de los Departamentos de Huehuetenango, Quiché y Alta Verapaz, el cual ha sido identificado como el Sendero de las Nubes. Este tipo de relación en la cual varias entidades relacionan sus productos y servicios complementarios para obtener utilidades comunes se le llama alianza estratégica. Sin embargo, una ruta de destinos debe ser comercializada a

través de especialistas que operen turismo en la región. Por tanto, la comercialización se hará mediante operadores turísticos especializados en la temática cultural y étnica.

La estrategia de Mercadeo para los Hostales Ixiles se hará por medio de alianzas estratégicas de negocios con las entidades de PRODEFOR y ECOQUETZAL, con la finalidad de hacer propaganda a un circuito interdepartamental común llamado Sendero de las Nubes. Se comercializarán los productos por medio de un convenio de cooperación con por lo menos tres operadoras de turismo especializadas en turismo cultural.

5. Plan de comunicación



El plan de comunicación tiene como función dar a conocer el negocio por medio de diferentes medios, tanto a los clientes como a los operadores turísticos, agencias de viaje o comisionistas. Generalmente se divide en tres planes subordinados: plan de promoción, plan de publicidad y plan de relaciones públicas (*vid.* Figura 5.1).

El objetivo del plan de comunicación es la presencia y posicionamiento permanente de los servicios de hostelería en el mercado meta.

La estrategia del plan de comunicación es la creación de imagen para la empresa de Hostales Ixiles.

La táctica a ejecutar para lograr la estrategia del plan de comunicación será la creación de planes de publicidad, promoción y relaciones públicas.

a. Plan de publicidad

Acciones:

1. Creación de un logotipo de la empresa, tarjetas de presentación y publicidad impresa:
Un diseñador gráfico creará en conjunto con las propietarias un logotipo para la comunicación de imagen de los hostales. Las tarjetas incluirán nombre de la institución, dirección para contacto, número de teléfono y correo electrónico de una persona responsable (si hubiere). Se imprimirán hojas con publicidad en las cuales se presentarán las características atractivas de la región, el motivo de ser de la empresa, su organización, su funcionamiento y los servicios a ofrecer. Se deberá distribuir esta publicidad impresa en ferias turísticas, agencias de viajes u operadores turísticos, en puntos de información turística y en lugares de gran afluencia como hoteles, restaurantes o escuelas de español en Antigua Guatemala, Cobán, Chichicastenango, Panajachel, San Cristóbal Las Casas (Chiapas), Quetzaltenango, etc.
2. Operadoras de turismo asociadas: Habrá un convenio con tres o más operadoras de turismo o agencias de viajes las cuales harán publicidad de los hostales en los servicios que ellos ofrezcan a cambio de una comisión sobre ventas. Se propone asociarse con la operadora Unicornio Azul de Huehuetenango, Maya Expeditions con sede en la ciudad de Guatemala y Xela Tours en la ciudad de Quetzaltenango.
3. Inclusión en red de publicidad por internet: Establecer vínculos con la Fundación de Desarrollo para Guatemala (FUNDESA) para el diseño de una página en Internet, en la cual se especifique qué servicios se ofrecen, qué atractivos tiene la región, cuánto

cuesta, cómo obtener más información, y cómo contactar a la empresa. Publicación de fotografías, impresiones de clientes, actividades a realizar, etc.

4. Publicación de anuncios en ediciones turísticas nacionales en idioma inglés: Pago para derecho de publicación de un espacio publicitario en revistas de información turística en idioma inglés como The Siglo News y Revue, en los cuales aparecerá el logotipo de la empresa, una frase o lema publicitario, una breve descripción, y referencias para contactar a un responsable (dirección, teléfono, correo electrónico).

b. Plan de promoción

Acciones:

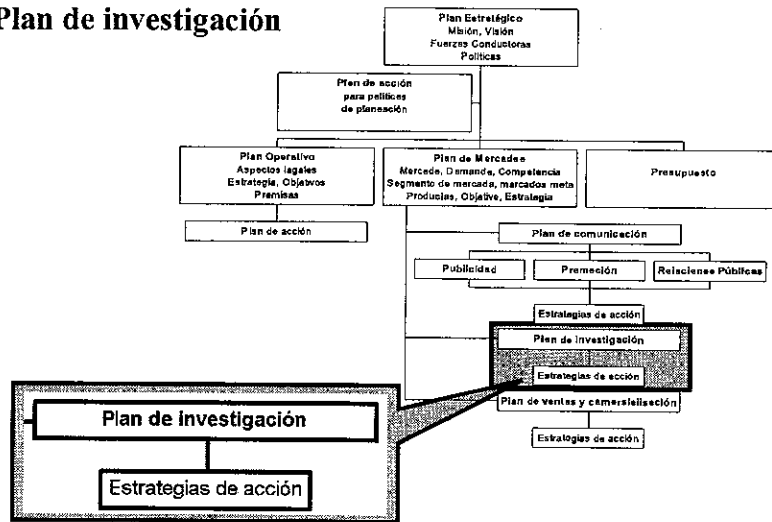
1. Descuentos de 10% con respecto a la tarifa existente a los turistas que se hospeden en los hostales por más de 3 días.
2. Descuentos a clientes nacionales (tarifa distinta hacia los turistas nacionales con respecto a los turistas no nacionales).
3. Viajes de familiarización: formulación de varios viajes guiados para los operadores y agencias de turismo para dar a conocer los hostales y las características de la región ixil, mostrar una perspectiva del mercado turístico local, antecedentes y situación actual del turismo. Ventajas de la participación conjunta y una propuesta para la comercialización. Proponer tarifas y fijación de porcentaje de comisión sobre ventas.
4. Participación en ferias turísticas: Pago de espacios físicos en ferias de turismo cultural, ecoturismo o relacionados. Para disminuir los costos, la empresa se puede asociar con otras instituciones o empresas afines, promocionando un sólo destino o ruta turística.

c. Plan de relaciones públicas

Acciones:

1. Reuniones interinstitucionales con ONG regionales en las cuales se formule un plan de comercialización para un circuito interdepartamental: Establecimiento de contactos con instituciones afines con las actividades de los hostales y competencia en el ámbito nacional, organizando reuniones en las cuales se comparta información y experiencias con respecto a los servicios que ofrece cada institución. En estas reuniones se crearán alianzas para ofrecer servicios conjuntos en rutas interdepartamentales.
2. Establecimiento de una fecha de apertura en la cual se invite a periodistas que cubran el evento: Organización de un acto protocolario al cual se invite a autoridades sobre turismo, microempresa, desarrollo y participación de la mujer, autoridades locales del área Ixil, periodistas, ONG, investigadores, etc, y exposición de los objetivos, metas, razón de ser e ideología de los Hostales Ixiles.
3. Notificación a INGUAT e instituciones relacionadas con el turismo de la existencia de los Hostales Ixiles. Envío de cartas de presentación a instituciones turísticas para tener presencia en el gremio. En estas se especificará una descripción de los hostales, sus objetivos y servicios ofrecidos.

6. Plan de investigación



Una empresa debe contemplar dentro de su mercadeo la retroalimentación de información acerca de las nuevas tendencias del mercado turístico y la competencia. También debe observar periódicamente si las actividades realizadas cumplen con las expectativas de los clientes y si éstos están satisfechos con los productos ofrecidos. Con estas medidas de acción, se reformula el plan de mercadeo ajustado a las nuevas condiciones para que la empresa pueda aprovecharlas y así, generar utilidades.

Objetivo del plan de investigación 1: Obtención de datos de comportamiento del mercado para mejoramiento de futuros planes de mercadeo.

Estrategias para el objetivo del plan de investigación 1:

1. Libros de registro en los hostales para medir la afluencia de clientes, sus intereses, origen, gustos, y segmentar mejor el mercado objetivo. Elaboración de libros de registro, los cuales incluirán los rubros: nombre, nacionalidad, número de identificación, firma, procedencia, siguientes destinos, motivo de la visita, número de acompañantes, estado civil y tiempo de estadía.

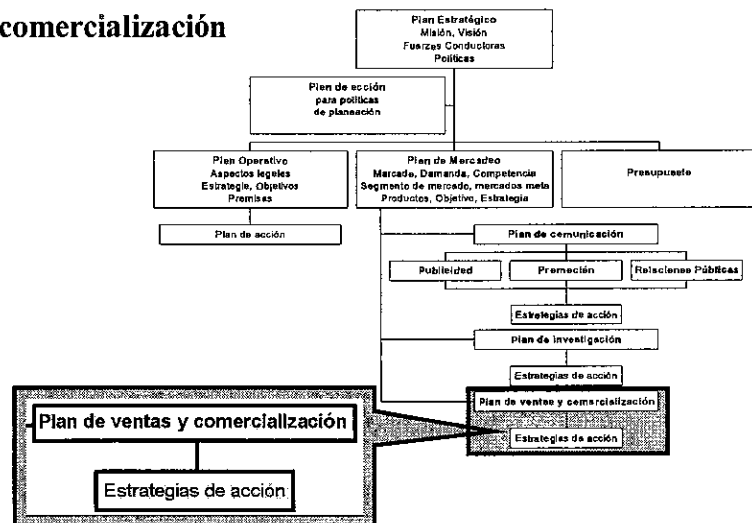
2. Libros o buzones de sugerencias y comentarios. Se colocarán buzones o libros de sugerencias y comentarios para enterarse de los gustos e impresiones de los clientes con respecto al servicio de los hostales y la región.

Objetivo del plan de investigación 2: Obtención de datos acerca del gremio turístico para crear proyecciones de precios y mejoramiento de los servicios.

Estrategias para el objetivo del plan de investigación 2:

1. Comunicación con las entidades de Huehuetenango y Alta Verapaz para compartir experiencias e información. Las reuniones descritas anteriormente en el plan de comunicación en el apartado de relaciones públicas se verificarán con formularios o agendas hechos en los cuales se incluyan los objetivos de la reunión, las aportaciones de cada institución, ideas nuevas, problemas existentes, soluciones a problemas, comportamiento del mercado con cada institución y origen de ese comportamiento, conclusiones, acuerdos hechos en la reunión y fecha de la próxima reunión. Al finalizar las reuniones se redactará un resumen en el cual se incluyan todos estos puntos y se distribuirán reproducciones a las propietarias de los hostales e instituciones participantes.
2. Análisis de los datos obtenidos. La elaboración y análisis de este monitoreo estarán a cargo de la junta directiva de la cooperativa, la cual elaborará informes anuales para establecer la eficiencia de los hostales con respecto a los objetivos y metas propuestas en el presente plan estratégico y de mercadeo.

7. Plan de ventas y comercialización

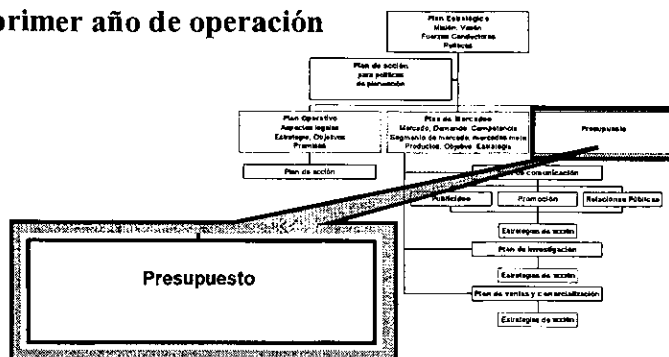


Al definir los mercados meta y los productos a ofrecer, se determina cuáles van a ser los medios de comercialización. Diferentes empresas utilizan distintos métodos. Así, algunos distribuyen sus productos por medio de intermediarios; otros los venden por internet, catálogos, telemarketing (ventas por televisión a través de teléfono), venta directa en los lugares donde se lleva a cabo la actividad, etc.

Los canales de distribución identificados para los Hostales Ixiles son:

- Canal de distribución 1: Los operadores de turismo que trabajan en el área serán los distribuidores a cambio de una comisión sobre las ventas.
- Canal de distribución 2: Venta directa. Se venderán los servicios a los clientes que acudan directamente a los puntos de venta (hostales).

G. Presupuesto estimado para el primer año de operación



El siguiente presupuesto contempla los costos directos e indirectos que se deben contemplar para la operación de los hostales. Al final se especifican varias fórmulas con las cuales se determina el precio y el volumen de clientes al mes que deben hospedarse para cubrir los gastos, las depreciaciones, la amortización de la inversión inicial a cinco años y una ganancia mensual de Q.500.00.

Cuadro 5.3 Presupuesto estimado para el primer año de operación de los Hostales Ixiles

Costos directos/día/cuarto		
Limpieza		
Jabón para lavar 2 sábanas y 1 toalla (en bola y detergente)	Q1.56	
Agua para lavar sábanas y toallas, trapear cuarto y baño, limpiar baño	Q0.50	
Desinfectante para trapear, limpiar cuarto y lavar baño	Q1.25	
Jabón para lavar inodoro y lavamanos	Q0.50	
Cloro para desinfectar inodoro y lavamanos.	Q0.50	
Total		Q4.31
Energía eléctrica		
1 foco de 25 vatios por cama, por 4 horas	Q0.20	
Energía del calentador eléctrico	Q1.00	
Total		Q1.20
Otros insumos		
Rollo de papel higiénico	Q1.20	
Jabón de tocador	Q0.25	
Agua embotellada (1/2 litro)	Q2.50	
Agua utilizada en el baño	Q2.00	
Total		Q5.95
Mano de obra directa		
Limpieza de habitación y baño, y lavado de ropa de cama y toallas (70 min. a Q. 3.75 la hora)	Q4.38	
Total		Q4.38
Total de costos directos:		Q15.84
Costos indirectos (por mes, por cuatro camas):		
Materiales Indirectos		
Libro de registro (Q50.00 por un año)	Q4.17	
Materiales de oficina	Q10.00	
Total		Q14.17
Otros Indirectos (basándose en 4 plazas)		
Depreciación de 2 sillas (Q.400.00 a cinco años)	Q6.67	
Depreciación de 4 camas (Q4,000.00 a cinco años)	Q66.67	
Depreciación de 2 escritorios (Q1,000.00 a cinco años)	Q16.68	
Depreciación de calentador de agua (Q150.00 a un año)	Q12.50	
Mantenimiento de fontanería (Q200.00 al año)	Q16.67	
Depreciación de focos (3 focos a Q10.00 cada cuatro meses)	Q10.00	
Fumigación de habitaciones (Q60.00 cada dos meses)	Q15.00	
Depreciación de utensilios de limpieza (Q52.50 a tres meses)	Q17.50	
Depreciación de ropa de cama y toalla (Q960.00 a tres años)	Q31.11	
Depreciación de cortinas (Q30.00 a tres años)	Q0.83	
Pintura de cuartos (Q60.00 cada cuatro meses)	Q15.00	
Amortización de la inversión inicial (Q8,000.00 a cinco años)*	Q133.33	
Tarjetas y trifoliales (Q.5,000.00 a un año)	Q416.67	
Publicidad en revistas	Q100.00	
Teléfono	Q100.00	
Imprevistos (10%)	Q105.86	
Total	Q1064.49	
Total de costos indirectos:		Q1078.66

$$\text{Vol} = \frac{CI + Ut}{PVU - CDU}$$

$$PVU = \frac{CI + Ut}{Vol} + CDU$$

$$Ut = [(PVU - CDU)(Vol)] - CI$$

Hallar volumen	Precio	Q45.00
	Ganancia	Q500.00
	Volumen	54

Hallar precio	Precio	Q45.07
	Ganancia	Q500.00
	Volumen	57

Hallar Ganancia	Precio	Q45.00
	Ganancia	Q495.98
	Volumen	54

Vol = Volumen de clientes al mes.

CI = Costos Indirectos.

Ut = Utilidades mensuales.

PVU = Precio de Venta Unitario por noche por cama.

CDU = Costo de Venta Unitario (costos directos día/cuarto).

*La inversión inicial contempla los gastos de inscripción del negocio, honorarios profesionales, y remozamiento de las viviendas.

Según los datos evaluados, cada uno de los Hostales Ixiles debe tener un mínimo de 57 visitantes mensuales cobrando Q.45.00 por noche por cama, para obtener una ganancia de Q.500.00 mensuales. El punto de equilibrio es de 40 visitantes al mes cobrando Q.45.00. En esta situación, las utilidades son cero, pero se pueden pagar todos los gastos directos e indirectos.

VI. CONCLUSIONES

El proceso de formalización de una empresa cuyos propietarios no poseen conocimientos empresariales previos es complejo. Requiere de la existencia de entes o instituciones de apoyo que capaciten a los dueños de negocios informales e inviertan en su desarrollo empresarial. En el sector turístico este proceso es crucial, puesto que el éxito empresarial depende de la competitividad y el logro de ciertos estándares de calidad en los servicios. Las comunidades rurales pueden aprovechar adecuadamente el fenómeno de crecimiento turístico en Guatemala, bajo la condición de estar capacitados e informados sobre el funcionamiento de la industria turística.

El negocio Hostales Ixiles necesita de la orientación y capacitación de entes especializados en la gestión de empresas y desarrollo empresarial turístico, apoyo económico para enfrentar los costos y gastos que genera un negocio de hospedaje, alianzas estratégicas con otras entidades relacionadas y un mercadeo permanente de los servicios a ofrecer. Sólo siguiendo estas condiciones, es factible la formalización de estos negocios y su sobrevivencia por más de cinco años.

Si el negocio de los Hostales Ixiles logra formalizarse y logra los objetivos especificados en el plan aquí expuesto, sería una alternativa factible de ingresos para sus propietarias, quienes han cumplido en parte los requisitos para su formalización y futuro éxito empresarial. Se han capacitado en ciertos aspectos técnicos y han recibido apoyo de la Unión Europea, la cual ha hecho ciertas alianzas estratégicas y ha comenzado a hacer publicidad de los servicios de hospedaje; sin embargo, necesitan más conocimientos técnicos de administración y su agremiación para que logren su independencia y funcionen como una empresa que genere utilidades.

Este trabajo tiene como función servir de guía para la organización de un negocio turístico, sus ventajas y adversidades, y las condiciones mínimas para su establecimiento, por lo que se considera que tiene un impacto positivo importante en la región. Es un instrumento práctico de información teórica y de líneas de acción concisas, a la vez que plantea la posibilidad de generar más información acerca del fenómeno microempresarial turístico y su agremiación para el desarrollo del sector.

El turismo es un tema controversial cuando se le vincula tanto como agente del fortalecimiento cultural así como de aculturación. Existen posturas tanto a favor como en contra hacia las actividades turísticas y los valores culturales de las comunidades receptoras. Según nuestro punto de vista, el mayor agente de aculturación procede de la poca participación de las comunidades en el proceso de la planificación y la repartición de las utilidades. Así, si un grupo posee una fuerte identidad cultural, y participa en la toma de decisiones, estará en capacidad de evitar los impactos culturales negativos y fortalecer su identidad de grupo. Sin embargo, debe escogerse adecuadamente a los representantes comunitarios, así como su capacitación e información del proceso para su apropiada participación.

VII. LITERATURA CITADA

- ACEPESA. 1995. *Primera Reunión de Intercambio sobre la Micro y Pequeña Empresa Turística de América Central*. San José, ACEPESA. OIT. 145pp.
- Barrera Núñez, J. 1995. *El Turismo Étnico. El Caso de los Tzotziles de Chamula: Interacción Étnica y el Sistema Turístico en los Procesos y Manifestaciones del Cambio Socio-cultural*. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp.
- Bolaños, M. I. 1995. *Diversidad Biológica y Cultural: La Base de una Estrategia Turística para Guatemala*. Maestría en Administración de Recursos Naturales. San José, INCAE. 33pp.
- Chambers, E. 2000. *Native Tours: The Anthropology of Travel and Tourism*. Illinois, Waveland Press, Prospect Heights. 137pp.
- Congreso de la República. 1996. *Ley general de cooperativas. Decreto legislativo número 82-78*. Guatemala, Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP). 47pp.
- Congreso de la República. 1999. *Código de comercio y sus reformas. Decreto número 2-70*. Guatemala. 178pp.
- Fernández Molina, L. y M. L. Velasco. 1995. *Manual Práctico Legal para el Pequeño y Mediano Empresario: Materiales de Estudio y Trabajo*. Guatemala, FEPYME, Fundación Friedrich Ebert. 111pp.
- Fernández, L. 2000. *Mapa de Localización del Área Ixil en Guatemala*. Guatemala, Geosistec. 1pp.
- FUNCEDE. 1993. *Triángulo Ixil, Quiché: Un breve diagnóstico. Monografía Triángulo Ixil #2*. Fundación Centroamericana de Desarrollo (FUNCEDE). Guatemala, Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES). 53pp.

- Fundación para la Cultura y el Desarrollo. 1998. *Historia popular de Guatemala*. Guatemala, Asociación de Amigos del País. 831pp.
- Gobierno de la República. 1983. *Reglamento para Establecimientos de Hospedaje*. Acuerdo Gubernativo No. 1144-83. Guatemala, Instituto Guatemalteco de Turismo. 23pp.
- Gobierno de la República. 2000. *Estrategia Nacional de Turismo*. Guatemala, Gobierno de la República, Comisionado Presidencial de Desarrollo Turístico, Instituto Guatemalteco de Turismo. 41pp.
- INCAE. 1997. *Turismo en Guatemala: El Reto de la Competitividad*. San José, INCAE. 30pp.
- INE. 1994. *Departamento de Quiché: Características Generales de Población y Habitación*. X Censo Nacional de Población y V Censo Nacional de Habitación. Guatemala, Instituto Nacional de Estadística (INE), Sistema Estadístico Nacional (SEN). 2pp.
- INE. 2000. *Proyecciones de Población a Nivel Municipal*. Guatemala, Instituto Nacional de Estadística (INE). 1pp.
- INGUAT. 1999a. *Boletín de Estadísticas de Turismo: año 1998*. Guatemala, Sección de estadística, departamento de investigación de mercados, Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 50pp.
- INGUAT. 1999b. *Boletín de Estadísticas de Turismo: Mes de Octubre 1999*. Guatemala, Sección de estadística, departamento de investigación de mercados, Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 30pp.

- INGUAT. 2000. *Listado General de Establecimientos de Hospedaje: Departamento de Quiché*. Guatemala, Supervisión de empresas turísticas, departamento de fomento, Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 4pp.
- Instituto Gallach. 1986. *Las Razas Humanas*. Barcelona, Instituto Gallach. Grupo Editorial Océano. 343pp.
- Martín Gil, F. 1994. «Nuevas formas de turismo en los espacios rurales españoles». *Estudios Turísticos* 1(122): 15-39.
- PAFG. 1996. «Distribución departamental de las tierras con vocación forestal en Guatemala. Apoyo a la Dirección y Coordinación del Plan de Acción Forestal para Guatemala (PAFG)». *Boletín Informativo* 1(3):7.
- Piedra, S. 1998. *Microempresa y Turismo en Guatemala*. PROSIGUA, Guatemala. 30pp.
- Presidencia de la República de Guatemala. 1996. *Acuerdos Operativos de Paz*. Guatemala, Comisión de la Paz. Naciones Unidas. 89pp
- PROSIGUA. 1999a. *Trámites, Costos, Tiempo y Dificultades que Deben Enfrentar los Empresarios del Sector Informal para Incorporarse al Sector Formal de la Economía Guatemalteca*. Guatemala, PROSIGUA, Universidad de San Carlos de Guatemala. 30pp.
- PROSIGUA. 1999b. *Una Aproximación al Entorno Financiero de la Microempresa*. Guatemala, PROSIGUA, Unión Europea, Ministerio de Economía, Universidad Rafael Landívar. Artemis Edinter. 73pp.
- Schneider, P. R., C. Ríos, J. Cole, A. Iturbide y C. Urizar. 1992. *La Economía Informal en Guatemala: Proyecto de Investigación Realizado para el Programa INCAE –*

ROCAP. Guatemala, Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN).
102pp.

Unidad Técnica de Planificación Municipal de Nebaj. 1996. *Diagnóstico del Municipio de Nebaj, Departamento de El Quiché*. Nebaj, Corporación Municipal de Nebaj, Unidad Técnica de Planificación Municipal (UTPM). 54pp.

Zamorano Casal, F. 1998. *Curso Básico Turismo Alternativo*. México, D.F. Otium Consultores, S.C. 122pp.

**VIII. APÉNDICE A. ENCUESTA A TURISTAS EN LAS POBLACIONES DEL
TRIÁNGULO IXIL**

Lugar de elaboración de la encuesta: _____

¿De qué país proviene?

¿Cuáles fueron sus destinos previos al Triángulo Ixil?

¿Cuáles serán sus próximos destinos?

¿Cómo se enteraron del Triángulo Ixil?

¿Es la primera vez que visita Guatemala?

¿Cuál es el motivo de su visita?

¿Cuántos días planea quedarse en Guatemala?

¿Cuánto está dispuesto a gastar por día?

¿Qué es lo que más le atrae de la región ixil?

¿Qué calificación daría a los servicios de hospedaje de la región ixil?

Excelente []

Bueno []

Regular []

Malo []

¿Qué calificación daría a los servicios de transporte en la región ixil?

Excelente []

Bueno []

Regular []

Malo []

¿Qué calificación daría a los servicios de alimentación en la región ixil?

Excelente []

Bueno []

Regular []

Malo []

Encuesta a dueños de hoteles y hospedajes en el área ixil

Establecimiento:

¿Cuántos clientes promedio se hospedan en su establecimiento?

¿De qué países provienen?

¿Cuál es su tarifa?

¿Hay baño privado?

¿Agua caliente?

¿Comida?

¿Parqueo?

¿Cuáles son los motivos por los que los turistas visitan el Triángulo Ixil?

**IX. APÉNDICE B. RESULTADOS DEL TALLER ESTRATEGIAS PARA
DESARROLLAR EL TURISMO EN EL
TRIÁNGULO IXIL, REALIZADO DEL 24 AL 25 DE ENERO DE 2001**

Se realizó un taller sobre estrategias de desarrollo turístico en los municipios de Nebaj, Chajul y San Juan Cotzal en la aldea Batzul, municipio de Chajul, Quiché. El taller fue organizado por la unidad de Apoyo para la Generación de Ingresos Locales (AGIL) del programa USAID, y el programa Inversiones para la Paz (IPP) de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales (AGEXPRONT). Participaron como expositores, los licenciados en ecoturismo de la Universidad del Valle de Guatemala (UVG) Pablo Alarcón, Norma Miranda y Marieliza Molina; asimismo, la licenciada Irma de Arias moderó la actividad, junto con el Licenciado Armando Palomo y Claudia Morales del programa IPP.

Asistieron también el licenciado Michael Richards de AGIL, el licenciado Alfredo Toriello, empresario individual y asesor de la licenciatura en Ecoturismo de la UVG, representantes de la Unidades Técnicas Municipales (UTM), Asociación Chajulense, programa Solidaridad Internacional (SI) perteneciente a la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), representantes de los Hostales Ixiles situados en las cabeceras municipales de Nebaj, Chajul y San Juan Cotzal, el señor Aldo Azzari propietario de la finca San Antonio en la aldea Acul, Nebaj; representantes del Programa Quiché de la Unión Europea (UE), Asociación Amadi, Chajul, Instituto Mixto Diversificado Ixil, Comité de Jóvenes Chajulenses, y un miembro de la Cámara de Comercio de Nebaj y propietario del Hotel Shalom, Nebaj.

Las exposiciones tuvieron como propósito presentar un diagnóstico sobre el ecoturismo, sus fortalezas y debilidades, los textiles del Triángulo Ixil y su potencialidad para el turismo, y los estándares de calidad turística ejemplificados en el caso de los Hostales Ixiles financiados por el Programa Quiché. Posteriormente se procedió a hacer un análisis participativo del desarrollo del turismo en el área Ixil, en el cual se identificaron los problemas existentes, sus causas y efectos, sus posibles soluciones y las líneas de acción a seguir para cumplirlas.

Los problemas identificados fueron: la desorganización por parte de los sectores clave para el desarrollo turístico, la poca afluencia turística a la región, el escaso conocimiento sobre el fenómeno turístico, la poca disponibilidad financiera, la falta de infraestructura en servicios básicos, la falta de apoyo gubernamental y las condiciones climatológicas de la región.

Las acciones propuestas se muestran a continuación con relación a los problemas arriba mencionados:

1. Desorganización por parte de los sectores clave para el desarrollo turístico.

Objetivo 1. Existencia de un ente coordinador.

Acciones a seguir:

- Conformación de una junta provisional para la creación de un Comité Ixil de Turismo Sostenible (CITS)
- Ejemplificación por medio de pasantillas puntuales.
- Coordinación con alcaldías municipales de la región.
- Establecimiento de mecanismos de participación intersectorial.

- Desarrollo de un anteproyecto para el CITS
- Creación de consenso de participantes y actores clave (municipalidades, ONG, etc.)

Objetivo 2. Existencia de motivación por parte de líderes y empresas locales.

Acciones a seguir:

- Promoción de la potencialidad turística a través de ejemplos concretos.
- Motivación para la participación comunitaria.
- Creación de conciencia por medio de la capacitación turística dirigida a líderes comunitarios.
- Incentivos a empresas líderes locales.
- Fomento del diálogo intersectorial.

Objetivo 3. Existencia de voluntad por parte de las organizaciones y autoridades locales.

Acciones a seguir:

- Creación de conciencia hacia las autoridades y las comunidades sobre la importancia del turismo.
- Creación de conciencia hacia las organizaciones y autoridades locales por medio de propuestas.
- Existencia de democracia en la toma de decisiones.
- Aprovechamiento de las ideas que ayuden a concretar beneficios.
- Búsqueda de asesoría para iniciativas individuales.

Objetivo 4. Existencia de políticas de desarrollo.

Acciones a seguir:

- Aportación de ideas para promover el ecoturismo y la participación.
- Coordinación entre instituciones y gobierno local para planificar estratégicamente.
- Elaboración de un plan de desarrollo turístico.
- Proposición de planes de desarrollo para las municipalidades.

2. Poca afluencia turística a la región.**Objetivo 1. Existencia de promoción turística para la región.**

Acciones a seguir:

- Coordinación con INGUAT.
- Creación de una oficina regional de información turística.
- Elaboración de un plan de mercado lógico.
- Promoción por medio de trifoliales y otros medios de comercialización.
- Creación de un fondo de promoción turística.

Objetivo 2. Existencia de información de destino.

Acciones a seguir:

- Creación de un portal en Internet.
- Creación de revistas, artículos, ferias turísticas, contactos con operadores turísticos.

Objetivo 3. Existencia de información turística regional positiva.

Acciones a seguir:

- Promoción para el aprendizaje del idioma Ixil.
- Interpretación adecuada de la información del área.
- Generación de información actualizada.

Objetivo 4. Existencia de coordinación entre destinos.

Acciones a seguir:

- Creación de ferias turísticas.
- Coordinación.

3. Escaso conocimiento sobre el fenómeno turístico.**Objetivo 1. Implementación de programas de capacitación en servicios turísticos.**

Acciones a seguir:

- Creación de una comisión de capacitación del C.I.T.S., para fomento interés institucional y del fortalecimiento de la seguridad ciudadana.
- Desarrollo de un plan de capacitación para el desarrollo e implementación de servicios turísticos.
- Ofrecimiento de cursos periódicos especializados.
- Coordinación de las instituciones para impartir capacitaciones turísticas.
- Formación de guías turísticos.
- Estandarización de los servicios, por un ente calificado.
- Formulación de códigos de ética.

- Capacitación del idioma inglés a los prestadores de servicios.

Objetivo 2. Asesoramiento adecuado por expertos en el tema turístico.

Acciones a seguir:

- Consideración de las necesidades en servicios turísticos y de la idiosincrasia de la población.

Objetivo 3. Fomento a la conciencia local sobre el tema turístico.

Acciones a seguir:

- Creación de campañas de concienciación local.
- Concienciación de la población sobre los beneficios de las actividades turísticas.
- Creación de programas de concienciación para la limpieza de los municipios del Triángulo Ixil.

4. Poca disponibilidad financiera

Objetivo 1. Existencia de competencia financiera.

Acciones a seguir:

- Coordinación con FEPYME.
- Creación de un fondo revolvente en turismo.
- Elaboración de propaganda para las entidades financieras.

Objetivo 2. Conocimiento del potencial turístico por parte de las financieras y los bancos.

Acciones a seguir:

- Exposición del potencial turístico hacia las financieras.

Objetivo 3. Conocimiento sobre entidades financieras por parte de la población.

Acciones a seguir:

- Divulgación de las fuentes de financiamiento.
- Fomento a la agremiación a cámara de comercio local.
- Exposición de proyectos de productos competitivos.
- Elaboración de estudios de factibilidad elaborados por IPP



X. APÉNDICE C. ÍNDICE DE SIGLAS

AECI: Agencia Española de Cooperación Internacional.

AGEXPRONT: Asociación de Gremiales de Exportadores de Productos no Tradicionales.

AGIL: Apoyo a la Generación de Ingresos Locales (perteneciente a USAID).

ASIES: Asociación de Investigación y Estudios Sociales.

CITS: Comité Ixil de Turismo Sostenible

COTON: Comité Cívico Todos Nebajenses.

DRI: Desarrollo Rural Integral. Proyectos financiados por la Unión Europea a nivel rural.

ECOQUETZAL: Proyecto Ecológico Quetzal.

FODA: Análisis de evaluación basado en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FUNCEDE: Fundación Centroamericana de Desarrollo.

FUNDESA: Fundación para el Desarrollo de Guatemala.

INAB: Instituto Nacional de Bosques.

INACOP: Instituto Nacional de Cooperativas.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

INGUAT: Instituto Guatemalteco de Turismo.

INTECAP: Instituto Nacional de Capacitación y Productividad

IPP: Inversiones Para la Paz (perteneciente a AGEXPRONT).

ONG: Organización no Gubernamental.

PAFG: Plan de Acción Forestal para Guatemala.

PEA: Población Económicamente Activa.

PRODEFOR: Proyecto de Desarrollo Forestal para la Sierra de los Cuchumatanes.

PROSIGUA: Programa de Apoyo al Sector Informal.

SI: Solidaridad Internacional (perteneciente a la AECD).

UE: Unión Europea.

USAID: Agencia Internacional para el Desarrollo. Financiada por el gobierno de Estados Unidos.

UTM: Unidad Técnica Municipal.

UVG: Universidad del Valle de Guatemala.

