



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

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO, PARA IMPULSAR EL  
TURISMO EN EL MIRADOR DEL BOSQUE, EN EL MUNICIPIO DE SANTA  
CRUZ NARANJO, SANTA ROSA**

**María de los Angeles Avila García**

Asesorado por la Inga. María Elena Pérez Morales

Guatemala, mayo de 2022



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO, PARA IMPULSAR EL  
TURISMO EN EL MIRADOR DEL BOSQUE, EN EL MUNICIPIO DE SANTA  
CRUZ NARANJO, SANTA ROSA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**MARÍA DE LOS ANGELES AVILA GARCÍA**  
ASESORADO POR LA INGA. MARÍA ELENA PÉREZ MORALES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MAYO DE 2022



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton De León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Ismael Homero Jerez González
EXAMINADOR	Ing. José Luis Antonio Valdeavellano Ardón
EXAMINADORA	Inga. Andrea Cristina Vivas Ortega
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

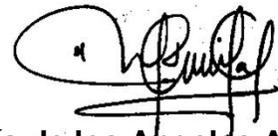


## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO, PARA IMPULSAR EL TURISMO EN EL MIRADOR DEL BOSQUE, EN EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ NARANJO, SANTA ROSA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha del 19 de julio de 2017.



**María de los Angeles Avila García**

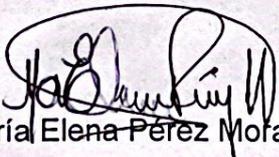
Guatemala, 24 de febrero de 2020

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela Mecánica Industrial

Respetable ingeniero:

Por este medio informo a usted que he asesorado y revisado el trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA IMPULSAR EL TURISMO EN EL MIRADOR DEL BOSQUE, EN EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ NARANJO, SANTA ROSA**. Desarrollado por la estudiante María de los Angeles Avila García, manifestando que el mismo cumple satisfactoriamente con los propósitos planteados y por lo tanto doy por aprobado.

Sin otro particular, me suscribo de usted atentamente.

  
María Elena Pérez Morales  
Inga. Industrial  
No. Colegiado 3816

**MARÍA ELENA PÉREZ MORALES**  
**INGENIERA INDUSTRIAL**  
**COL. No. 3816**



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.128.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO, PARA IMPULSAR EL TURISMO EN EL MIRADOR DEL BOSQUE, EN EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ NARANJO, SANTA ROSA,** presentado por la estudiante universitaria **María de los Angeles Avila García,** apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2021.

/mgp



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.102.EMI.2022

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO, PARA IMPULSAR EL TURISMO EN EL MIRADOR DEL BOSQUE, EN EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ NARANJO, SANTA ROSA**, presentado por: **María de los Angeles Avila García**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
Motivo: Dirección Ingeniería Industrial  
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de  
Ingeniería Mecánica Industrial, USAC  
Colegiado 4.272  
Periodo: Abril a mayo año 2022

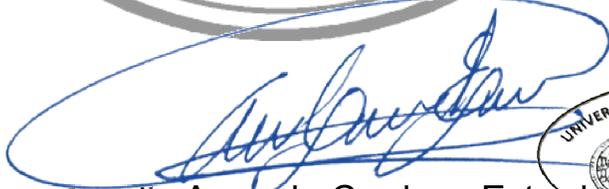
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2022.

LNG.DECANATO.OI.365.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO, PARA IMPULSAR EL TURISMO EN EL MIRADOR DEL BOSQUE, EN EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ NARANJO, SANTA ROSA,** presentado por: **María de los Angeles Avila García,** después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana



Guatemala, mayo de 2022

AACE/gaoc



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por acompañar cada uno de mis pasos para alcanzar esta meta.
<b>Mi madre</b>	Lily Irasema García Ocaña por su esfuerzo de toda la vida, por ser ejemplo de trabajo y perseverancia. Gracias a esas enseñanzas hoy veo hecho mi sueño realidad.
<b>Mi padre</b>	Abner Román Avila García por su espíritu soñador, llenando cada momento de mi vida con historias fantásticas y por tu amor incondicional.
<b>Mis tíos</b>	Por ser un pilar importante para alcanzar esta meta, en especial a Enrique, Antonieta, Marielos y Valeria.
<b>Mi novio</b>	Ferdy Amézquita por tu amor, por siempre creer en mí e inspirarme a dar más ante los retos de la vida.
<b>Mis hermanos</b>	Lucía, José, Andrea y Pablo Avila, por su paciencia y apoyo durante los años de carrera y por su cariño durante toda mi vida.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por permitirme formarme como profesional en esta casa de estudios.
<b>Inga. María Elena Pérez</b>	Por asesorarme durante la realización de este trabajo de graduación.
<b>Municipalidad de Santa Cruz Naranjo</b>	Por la oportunidad brindada para realizar este trabajo, en especial al Ing. Juan Carías por el tiempo que me brindó para el reconocimiento del área.
<b>Mis amigos</b>	Por apoyarme en todo momento y por las vivencias que hicieron más amena nuestra estadía en la universidad.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN .....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XV
1. DESCRIPCIÓN DEL MUNICIPIO.....	1
1.1. Aspectos geográficos .....	2
1.1.1. Localización del municipio .....	2
1.1.2. División política.....	3
1.1.3. Clima .....	4
1.1.4. Geología .....	5
1.1.5. Vías de comunicación terrestre .....	5
1.1.6. Economía y producción .....	5
1.1.7. Administración pública .....	6
1.2. Aldea El Bosque .....	6
1.2.1. El Mirador .....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Generalidades sobre el turismo.....	9
2.1.1. ¿Qué es el turismo? .....	9
2.1.2. Tipos de turismo .....	9
2.1.3. Servicios turísticos.....	10
2.1.4. Turismo rural.....	11

2.2.	Modelo de negocio .....	11
2.2.1.	Componentes del modelo de negocio .....	13
2.2.1.1.	Análisis de mercado .....	13
2.2.1.2.	Productos y servicios .....	15
2.2.1.3.	Marketing y estrategia .....	15
2.2.1.4.	Propuestas operacionales .....	17
2.2.1.5.	Proyecciones financieras.....	18
2.2.2.	Los servicios.....	19
2.2.2.1.	Diseño de servicios .....	19
3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	21
3.1.	Localización de las áreas turísticas.....	21
3.2.	Vías de acceso a las áreas turísticas .....	22
3.2.1.	Estructura vial.....	26
3.3.	Nivel de desarrollo de servicios en el área turística .....	27
3.3.1.	Telecomunicaciones.....	28
3.3.2.	Hotelería y restaurantes .....	29
3.3.3.	Infraestructura en salud.....	29
3.4.	Productos y servicios actuales en el municipio .....	31
3.5.	Equipamiento necesario.....	31
3.5.1.	Necesidades primordiales .....	32
3.6.	Análisis FODA .....	34
4.	MODELO DE NEGOCIO.....	39
4.1.	Análisis de los resultados.....	42
4.1.1.	Análisis documental del sector turismo en Guatemala.....	42
4.1.2.	Diagnóstico de la actividad turística .....	43

4.1.3.	Expectativas de los visitantes para los servicios de turismo rural.....	45
4.2.	Modelo de negocio .....	46
4.2.1.	Propuesta de valor.....	48
4.2.2.	Segmento de mercado .....	50
4.2.3.	Canales de distribución .....	52
4.2.4.	Relación con los clientes .....	55
4.2.5.	Actividades clave .....	56
4.2.6.	Recursos clave .....	58
4.2.7.	Asociaciones clave .....	60
4.2.8.	Estructura de costos .....	62
4.2.9.	Fuentes de ingreso .....	64
5.	PROPUESTA DE OFICINA TURÍSTICA.....	67
5.1.	Legal.....	67
5.1.1.	Documentación para el registro de una empresa turística .....	67
5.1.2.	Legislación turística de Guatemala.....	68
5.1.3.	Legislación laboral .....	71
5.1.4.	Legislación ambiental .....	72
5.2.	Administrativo .....	72
5.2.1.	Estructuración de la empresa .....	72
5.2.1.1.	Nombre de la empresa .....	73
5.2.1.2.	Identificación de la empresa .....	73
5.2.1.3.	Visión.....	74
5.2.1.4.	Misión .....	74
5.2.1.5.	Estructura de ingresos.....	75
5.2.1.6.	Identificación del personal de trabajo ..	76
5.2.1.7.	Organización de la empresa .....	78

5.2.1.8.	Aspectos de seguridad para la guía de visitantes .....	79
5.2.1.9.	Diseño de manual de funciones .....	82
5.2.2.	Objetivos de la empresa.....	88
5.2.2.1.	Atención al cliente .....	88
5.2.2.2.	Conocimiento del área .....	88
5.2.2.3.	Guía para el turista.....	89
5.2.2.4.	Mejoramiento continuo .....	89
5.2.2.5.	Aliados estratégicos .....	90
5.3.	Económico .....	90
5.3.1.	Identificación de costos .....	90
5.3.2.	Establecer inversiones .....	92
5.3.3.	Capital de trabajo .....	93
5.3.4.	Inversión total para implementar el modelo de negocio.....	93
5.4.	Financiero .....	94
5.4.1.	Evaluación financiera .....	94
5.4.2.	Valor Presente Neto .....	97
5.4.3.	Tasa Interna de Retorno.....	98
5.4.4.	Relación Costo-Beneficio .....	99
5.4.5.	Análisis de sensibilidad .....	100
CONCLUSIONES.....		103
RECOMENDACIONES .....		105
BIBLIOGRAFÍA.....		107
APÉNDICES.....		109

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Mapa de Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa .....	3
2.	Esquema geográfico de Santa Cruz Naranjo .....	4
3.	Vista aérea de la aldea El Bosque, Santa Cruz Naranjo .....	7
4.	Vista desde El Mirador del Bosque .....	8
5.	Localización de áreas turísticas en Santa Cruz Naranjo .....	22
6.	Vías de acceso a El Mirador del Bosque desde la municipalidad de Santa Cruz Naranjo.....	23
7.	Vía de acceso a El Mirador del Bosque desde la Plaza de la Constitución .....	24
8.	Medios de transporte en el municipio Santa Cruz Naranjo .....	25
9.	Ruta pavimentada en municipio Santa Cruz Naranjo.....	26
10.	Visita de ciclistas a El Mirador del Bosque.....	44
11.	Vista desde El Mirador del Bosque .....	45
12.	Segmentos de mercado .....	51
13.	Logo propuesto .....	73
14.	Visión.....	74
15.	Misión... ..	75
16.	Estructura de ingresos .....	76
17.	Organización de la oficina turística.....	79
18.	Análisis de costos.....	97
19.	Gráfica VPN/TIR .....	99

## TABLAS

I.	Análisis FODA.....	34
II.	Determinación de la muestra .....	40
III.	Resumen de la metodología .....	41
IV.	Propuesta de valor.....	49
V.	Resultados de encuesta sección sociodemográfica .....	50
VI.	Medio informativo preferido por encuestados .....	53
VII.	Canales seleccionados para el modelo de negocio .....	54
VIII.	Recursos clave para el desarrollo del modelo de negocio .....	58
IX.	Asociaciones clave para el desarrollo del modelo de negocio .....	60
X.	Estructura de costos .....	62
XI.	Costos de recurso humano.....	63
XII.	Costos fijos y variables de la operación.....	64
XIII.	Esquema analítico .....	77
XIV.	Funciones coordinador de oficina turística.....	83
XV.	Funciones administrador de redes sociales.....	84
XVI.	Funciones del asistente contable.....	85
XVII.	Funciones de guía turístico.....	86
XVIII.	Funciones de recepcionista .....	87
XIX.	Costos fijos .....	91
XX.	Costos variables .....	91
XXI.	Activos.. .....	92
XXII.	Mobiliario y equipo .....	93
XXIII.	Inversión total .....	94
XXIV.	Flujo de efectivo.....	96
XXV.	Cálculo de TMAR.....	98
XXVI.	Valor presente neto.....	98
XXVII.	Análisis de sensibilidad.....	101

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>Qp</b>	Cenizas volcánicas
<b>°C</b>	Grados centígrados
<b>km</b>	kilómetros
<b>msnm</b>	Metros sobre el nivel del mar
<b>%</b>	Porcentaje
<b>Q.</b>	Quetzales
<b>Qv</b>	Rocas volcánicas
<b>Tv</b>	Rocas volcánicas sin dividir



## GLOSARIO

<b>Análisis FODA</b>	Herramienta utilizada para elaborar análisis internos de la organización, sus Fortalezas y Debilidades; así como su posición en el mercado, Oportunidades y Amenazas.
<b>COCODE</b>	Consejos Comunitarios de Desarrollo.
<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano.
<b>IGN</b>	Instituto Geográfico Nacional.
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística.
<b>INGUAT</b>	Instituto Guatemalteco de Turismo.
<b>INTECAP</b>	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
<b>MARN</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación.
<b>MINEX</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores.
<b>MSPAS</b>	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

<b>OMT</b>	Organización Mundial de Turismo.
<b>OT</b>	Oficina de Turismo.
<b>PEC</b>	Programa de Extensión de Cobertura.
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno.
<b>TMAR</b>	Tasa Mínima Atractiva de Retorno.
<b>VPN</b>	Valor Presente Neto.

## **RESUMEN**

En Guatemala el desarrollo turístico sostenible ha tenido auge en los últimos años a raíz de la implementación de políticas nacionales orientadas a la conservación, protección y control de las áreas protegidas. Para que la implementación de dichas políticas sea exitosa se ha debido tomar en cuenta que la actividad turística debe llevar beneficios a las comunidades que serán alcanzadas por estas actividades.

Santa Cruz Naranjo es un municipio muy cercano a la Ciudad de Guatemala, por lo que es una ventaja para quienes lo quieren visitar y busquen una propuesta de aventura y exploración económica. Adicional a los visitantes, los pobladores de la aldea El Bosque se verán beneficiados por el crecimiento en su actividad económica.

En el presente contiene el desarrollo de una investigación que tiene como finalidad la creación de un modelo de negocio para impulsar el turismo en El Mirador del Bosque, ubicado en Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa. Se explican los pasos sistemáticos para desarrollar un modelo que sea sustentable y sostenible.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Crear un modelo de negocio para el desarrollo turístico en El Mirador del Bosque, Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa.

### **Específicos**

1. Realizar un análisis FODA en El Mirador del Bosque para determinar su potencial turístico.
2. Conocer los aspectos legales que engloban la elaboración y aplicación del modelo de negocio.
3. Elaborar un modelo de negocio para el desarrollo turístico en El Mirador del Bosque.
4. Utilizar el modelo de negocio como herramienta para el desarrollo de una oficina turística en la municipalidad de Santa Cruz Naranjo.



## INTRODUCCIÓN

El turismo es una serie de actividades que se realizan en determinado lugar y generan una serie de intercambios sociales y económicos, es un sector económico que en los últimos años ha crecido con mayor rapidez.

Debido a los últimos acontecimientos y temas que ocupan los titulares en los periódicos y noticieros sobre el calentamiento global y los desastres naturales que se han generado, hacen tomar más conciencia sobre la generación de alternativas que ayuden a evitar el deterioro del medio ambiente por falta de previsión y pensamiento en el futuro.

La propuesta incluida en esta investigación tiene como finalidad el impulso de un modelo de negocio a través la creación de una oficina turística en el municipio de Santa Cruz Naranjo para obtener un turismo sustentable, que reduzca el deterioro del medioambiente y que promueva el desarrollo económico en El Mirador del Bosque.



## 1. DESCRIPCIÓN DEL MUNICIPIO

Santa Cruz Naranjo es un municipio de tercera categoría, que cuenta con los índices de pobreza más bajos del departamento de Santa Rosa, el IDH es de 0,678, arriba de la media departamental. Este municipio ocupa el puesto 258 del listado nacional, debido al índice de calidad de vida el cual es considerado alto.

Según el censo realizado en el año 2018 cuenta con 16 385 habitantes, de los cuales 8 159 son hombres y 8 226 mujeres, con un alto porcentaje de población joven ya que el 51 % de la población es menor a los 25 años. La población por área urbana es del 35,20 % y la población rural es del 64,80 %.

El municipio cuenta con una alta proporción de población ladina, que representa el 91,30 % de la población y el 8,7 % restante se identifican de la etnia maya, garífuna y xinca, el 85 % de la población profesa la religión católica.

Actualmente el nombre oficial del municipio es Santa Cruz Naranjo, pero antiguamente se le conocía como Santa Cruz Epaminondas; en su momento perteneció al municipio Santa Rosa, hoy conocido como Santa Rosa de Lima, hasta que por acuerdo gubernativo del gobierno del licenciado Manuel Estrada Cabrera del 2 de junio de 1910 fue elevado a la categoría de municipio.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> IGN. 2000. Unidad de Acceso a la Información Pública. *División de Información Geográfica*. p. 5.

## **1.1. Aspectos geográficos**

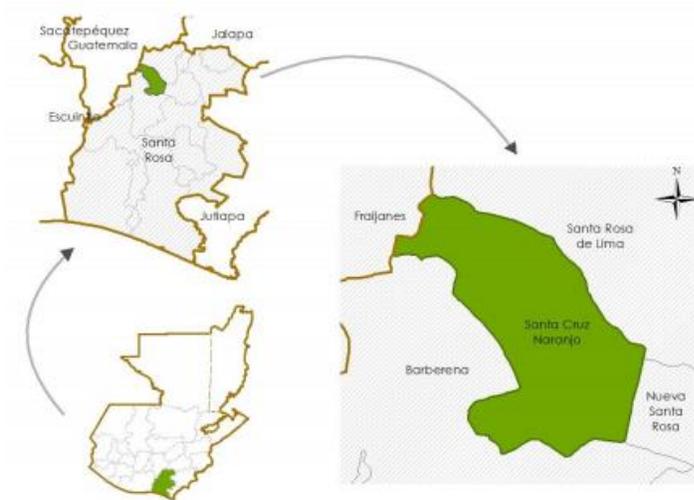
El conjunto de elementos naturales y sociales que conforman el municipio de Santa Cruz Naranjo demuestran, entre otras cosas, la organización económica y social de la comunidad.

### **1.1.1. Localización del municipio**

Santa Cruz Naranjo se encuentra ubicado al norte del departamento de Santa Rosa, a una latitud de 14°23'06" y longitud 90°22'15", según datos del IGN. La cabecera municipal se encuentra a 66 kilómetros de distancia de la ciudad capital y a 23 kilómetros de la cabecera departamental.

Limita al norte con Fraijanes, Guatemala; al este con Santa Rosa de Lima y Nueva Santa Rosa, Santa Rosa; al sur con Barberena, Santa Rosa y al Oeste con Barberena, Santa Rosa y Fraijanes, Guatemala. Es un municipio relativamente pequeño ya que su extensión territorial es de 97 km<sup>2</sup>, según el IGN.

Figura 1. **Mapa de Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa**



Fuente: PALMA, Frendy. “Servicio de agua, saneamiento básico y su relación con los objetivos de desarrollo del milenio. Estudio de caso: Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/4936/1/Frendy%20Emilio%20Palma%20Orellana.pdf>.

Consulta: 15 marzo de 2019

### 1.1.2. **División política**

Con base a un acuerdo municipal, Santa Cruz Naranjo está dividido de la siguiente forma: 1 casco urbano, el cual está conformado por 3 barrios, 9 aldeas, 22 caseríos y 4 fincas a la información que brinda el IGN, Santa Cruz Naranjo está dividido en: 18 fincas, 15 caseríos, 6 aldeas, 2 labores, 2 barrios, 1 paraje, 1 lotificación, 1 cantón, 1 colonia y el casco urbano.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> SEGEPLAN. *Plan de desarrollo Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa. 2011-2025*. p. 12.



#### **1.1.4. Geología**

Los tipos de suelos que sobre salen en el municipio son tres: Qv, Qp y Tv los que son denominados suelos cuaternarios, según la clasificación del INE.

El suelo del municipio presenta una topografía quebrada en un 75 % de su extensión.

#### **1.1.5. Vías de comunicación terrestre**

Las principales rutas de acceso al municipio se encuentran pavimentadas, estas rutas son la CA-1 oriente, CA-2 oriente y RD SRO-9<sup>3</sup>, esta última comunica desde la ciudad de Barberena a todos los municipios del norte del departamento y la que atraviesa a Santa Cruz Naranjo es la RD SRO-3.

#### **1.1.6. Economía y producción**

La principal actividad económica es el cultivo de café, y la microrregión que presenta mejor productividad dentro del municipio es El Naranjo y Don Gregorio. Adicional a esta actividad está la crianza de ganado bovino para la producción de leche y carne, dicha actividad se desarrolla principalmente en la aldea El Teocinte.

---

<sup>3</sup> COVIAL. *Mapas de la red vial 2019. Santa Rosa.* [http://www.covial.gob.gt/mapas/06\\_SANTA\\_ROSA.pdf](http://www.covial.gob.gt/mapas/06_SANTA_ROSA.pdf). Consulta: 4 de noviembre 2019.

### **1.1.7. Administración pública**

El gobierno municipal es encabezado por el alcalde y el Consejo Municipal está integrado por el alcalde municipal, 4 concejales y 2 síndicos. Este consejo es el responsable de coordinar la organización de los COCODE.

Cuenta con Centros de Salud en la cabecera municipal y en las aldeas El Teocinte, El Carmen y El Potrerillo; así como escuelas de educación primaria en todas las aldeas y en la cabecera municipal.

### **1.2. Aldea El Bosque**

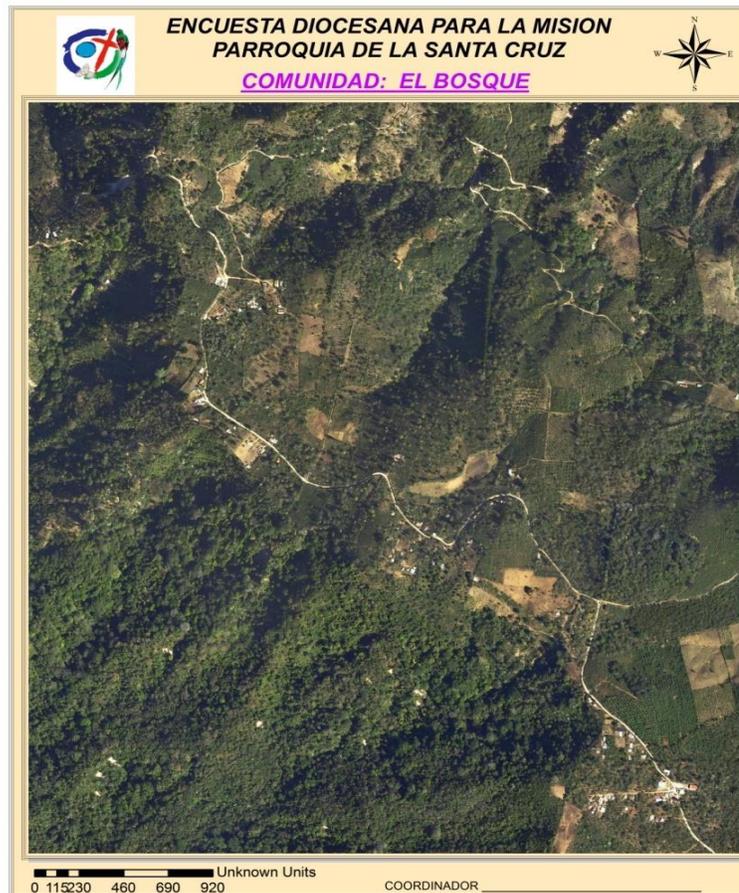
Se encuentra ubicada a 5 kilómetros de la cabecera municipal, 15 minutos en vehículo, está a una altura de 1 621 msnm y cuenta con dos caseríos: Plan Chiquito y Guayabales.

La economía de sus habitantes depende de la producción de café, cuando la baja del precio de este producto empezó a notarse muchos de los pequeños productores se habían quedado en bancarrota.

Con la intervención de una cooperativa italiana que ayudó a construir una bodega para almacenamiento y procesamiento temprano del café, así como la venta de este sin intermediarios en el mercado europeo ha cambiado la historia de sus habitantes.

Actualmente la aldea cuenta con una escuela primaria y un centro de convergencia al servicio de la población.

Figura 3. **Vista aérea de la aldea El Bosque, Santa Cruz Naranjo**



Fuente: Municipalidad de Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa.

### 1.2.1. **El Mirador**

Mejor conocido como El Mirador del Bosque, este se encuentra ubicado a 7 kilómetros de la cabecera municipal y es catalogado como una de las áreas recreativas del municipio de Santa Cruz Naranjo. El clima en la zona es templado, muy diferente a lo que se puede percibir en el casco urbano, esto debido a la vegetación por la que se encuentra rodeado.

Existe variedad de flora como plantaciones de bananos, café, mangos, jocotes, pino, encino, entre otros y diversidad de tipos de flores. Entre la fauna se puede encontrar gato montés, zorrillo, tacuazines, conejos, entre otros.

Debido a su topografía irregular, entre montañas, quebradas y ríos, es escenario de competencias de enduro, ciclismo de montaña y senderismo entre los más comunes. Desde este punto se puede observar la Laguna del Pino, este es otro destino que forma parte del municipio de Santa Cruz Naranjo.

Figura 4. **Vista desde El Mirador del Bosque**



Fuente: elaboración propia, 17 de julio 2020.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Generalidades sobre el turismo

El turismo comprende todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes en lugares que no corresponden a su residencia habitual.

#### 2.1.1. ¿Qué es el turismo?

El turismo es “un fenómeno cultural, social y económico que implica el movimiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual para fines personales o comerciales/profesionales”.<sup>4</sup>

#### 2.1.2. Tipos de turismo

Las formas de turismo se pueden ver de dos formas, desde la oferta y la demanda. Por el lado de la demanda, las formas de turismo se pueden diferenciar por el lugar de origen y el destino elegido. Entre las formas de turismo se pueden mencionar<sup>5</sup>:

- Turismo doméstico: son residentes visitando su propio país
- Turismo receptivo: no residentes procedentes de un país determinado
- Turismo emisor: residentes del propio país que se dirigen a otros países

Las tres formas de turismo anteriormente mencionadas se pueden convertir en:

---

<sup>4</sup> OMT. *Definiciones de Turismo*. p.20

<sup>5</sup> SANCHO, Amparo. *Introducción al turismo*. p. 51.

- Turismo interior: combinación entre doméstico y receptivo
- Turismo nacional: combinación entre doméstico y emisor
- Turismo internacional: combinación entre emisor y receptivo

### **2.1.3. Servicios turísticos**

Los servicios turísticos son los que satisfacen las necesidades de los turistas y que a su vez facilitan el acceso y uso de los bienes turísticos que se ofrecen, es decir, los servicios turísticos son el resultado de una oferta turística.

La oferta turística se define como “el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para disfrute y consumo”.<sup>6</sup>

El gasto turístico sirve para identificar diferentes categorías de oferta turística, dependiendo de donde se realice el gasto. La agrupación de servicios turísticos se puede dividir de la siguiente forma:

- Alojamiento
- Alimentación
- Transporte
- Ocio, cultura, actividades deportivas
- Compras

Los operadores turísticos son actores importantes dentro de los servicios turísticos, normalmente participan en las actividades turísticas como

---

<sup>6</sup> OMT. *Glosario de términos de turismo*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>. Consulta: 08 de noviembre de 2019.

intermediarios entre el consumidor final o turista y el producto turístico que son los bienes o servicios ofrecidos.

#### **2.1.4. Turismo rural**

Es parte de lo que se ha denominado turismo temático, referido a las actividades que tienen lugar en un ambiente rural, con las costumbres y actividades que se viven en los ambientes lejos de las ciudades y áreas industrializadas<sup>7</sup>, entre estos se pueden mencionar pueblos y granjas.

Entre los impactos del turismo rural, se reconoce la búsqueda de alternativas al turismo tradicional que ha logrado llevar a explorar destinos que cada vez son más novedosos. El riesgo latente es la exploración y descubrimiento de ecosistemas frágiles que corren el riesgo de degradarse rápida y definitivamente.

#### **2.2. Modelo de negocio**

El uso del concepto de modelo de negocio ha sido utilizado desde los años 50 por Peter Drucker en *La práctica del management* (1954), pero se volvió popular cuando se utilizaba el término para hacer referencia a la forma de generar ingresos a través de un negocio en Internet, también llamado e-Business.

Actualmente no existe una definición general aceptada para el modelo de negocio, sin embargo, existen tres corrientes que definen el concepto y todas coinciden en la forma en que una empresa busca generar ingresos y beneficios.

---

<sup>7</sup> SANCHO, Amparo. *Introducción al turismo*. p. 140.

La primera define un modelo de negocio como el generador de valor, el enfoque es más centrado en “cómo debería ser el negocio” sin ir a detalle de “cómo se debería realizar”.

La segunda la forma de arquitectura organizacional, en donde le pone énfasis a la organización de los recursos y las capacidades de cada uno en actividades específicas.

La tercera hace referencia a la forma de operar, es decir, la manera en la que la organización opera es el reflejo de una estrategia previamente analizada y puesta en marcha.

En la actualidad “CANVAS” es la metodología con mayor aceptación, define un modelo de negocio como “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.”<sup>8</sup>

De forma más amplia se puede decir que el modelo de negocio es la representación del valor que ofrece una organización a uno o varios clientes, así como el diseño de ella misma y la red de socios que posee para crear, comercializar y brindar ese valor que al mismo tiempo genera de forma rentable y sostenible ingresos.

El modelo de negocio sienta las bases sobre las que una organización crea, brinda y adopta valor.

---

<sup>8</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Generación de modelos de negocio*. p.15.

## **2.2.1. Componentes del modelo de negocio**

“La mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir los ingresos”<sup>9</sup>.

Los módulos que menciona la metodología CANVAS están basados en cuatro áreas fundamentales para un negocio y son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. De estas áreas fundamentales surgen los nueve módulos: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costes.

### **2.2.1.1. Análisis de mercado**

El objetivo principal de realizar un análisis de mercado es evidenciar la viabilidad comercial de un proyecto. Dentro de este análisis se hace la identificación de los segmentos, el estudio del mercado objetivo, análisis del consumidor y la demanda, así como también los medios que utilizará para llegar a los diferentes segmentos del mercado.

- Segmento de mercado

En el primer módulo de esta metodología se definen los grupos o personas a los que se dirige una empresa, a quienes también se les conoce como clientes.

---

<sup>9</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Generación de modelos de negocio*. p.15.

Los clientes son y deben ser siempre el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna organización puede subsistir por mucho tiempo sin tener clientes rentables. Tiene mayor probabilidad el aumento de satisfacción de los clientes si estos son agrupados en varios segmentos donde tengan en común necesidades, comportamientos y atributos, entre otros.

Dentro de la segmentación del mercado existen los mercados de masas, nichos de mercado, mercado segmento, plataformas unilaterales y mercado diversificado, entre otros que permiten diseñar un mejor modelo de negocio conociendo las necesidades específicas del cliente objetivo.

Para determinar los segmentos de clientes, se le debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Para quienes se está creando valor?, ¿Quiénes son nuestros principales clientes?

- Canales

Es la forma en que una organización se comunica con los diferentes segmentos de mercado para hacerles llegar una propuesta de valor, es decir los canales de comunicación, distribución y venta.

Dar a conocer los productos y servicios, así como ayudar a los clientes a elegir una propuesta de valor, son funciones de los canales. Para poder establecer el canal de comunicación más adecuado para el modelo de negocio se deben responder algunas preguntas.

- ¿De qué forma se dan a conocer los bienes y/o servicios de nuestra empresa?

- ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar una propuesta de valor?
- ¿Cómo pueden acceder los clientes a comprar nuestros bienes y/o servicios?

Con base a esto se puede elegir un canal de comunicación o la mezcla de algunos para comercializar de forma eficaz una propuesta de valor.

#### **2.2.1.2. Productos y servicios**

El producto o servicio es la solución a un problema y la forma en cómo se va a ofrecer al mercado. Es de gran importancia conocer qué atributos, del producto o servicio a ofrecer, tienen mayor importancia para el consumidor. A parte de los atributos físicos y funcionales, se debe prestar atención a los psicológicos, es decir, aspectos como la calidad y el servicio al cliente pueden marcar una diferencia.

#### **2.2.1.3. Marketing y estrategia**

Un factor importante para el éxito de un modelo de negocio es como se va a comercializar y las estrategias a utilizar. Se deben contemplar las relaciones con los clientes, actividades y asociaciones clave que permitirán desarrollar de forma fluida el modelo de negocio.

- Recursos clave

Después de haber definido la propuesta de valor, se debe determinar los recursos clave para el modelo de negocio, y si en dado caso existieran varias

propuestas el proceso de elección de recursos claves debe realizarse por cada una de estas.

Los recursos pueden ser físicos, humanos y económicos, los cuales pueden ser propiedad de la empresa, alquilados o de sus socios clave.

- Relaciones con clientes

En este apartado se detallan los tipos de relaciones que una empresa establece con los segmentos de mercado definidos anteriormente. Las relaciones pueden ser: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas o ventas sugestivas.

La empresa debe tener claro el tipo de relación que desea tener con cada uno de los segmentos de clientes que posee.

- Actividades clave

En este punto se definen las acciones de mayor importancia que debe desarrollar la empresa para que funcione el modelo de negocio planteado. A su vez, estas actividades se pueden dividir en tres áreas: Producción, resolución de problemas y plataforma o red.

Así como los recursos clave, las actividades clave deben desarrollar y ofrecer una propuesta de valor, mostrar cómo llegar a los mercados, crear y mantener las relaciones con los clientes y a su vez generar ingresos.

- Asociaciones clave

Son un factor importante para el éxito del modelo, acá se define la red de proveedores y socios que contribuyen al desarrollo y funcionamiento de este. Dentro de las asociaciones clave se puede mencionar cuatro diferentes tipos que son: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooptación, *joint ventures*, relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

#### **2.2.1.4. Propuestas operacionales**

Las propuestas operacionales describen los aspectos necesarios para la implementación y ejecución del modelo de negocio. Dentro de estas propuestas se incluyen los procesos clave, los perfiles y equipo necesario, es decir una propuesta de valor.

- Propuestas de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico<sup>10</sup>. La propuesta de valor es el factor que va a influir en la decisión de un cliente entre una empresa u otra, el objetivo principal de esta es suplir una necesidad o solucionar un problema del cliente.

La propuesta de valor está compuesta por un conjunto de productos o servicios, que como se mencionó anteriormente, van a cubrir una necesidad de

---

<sup>10</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Generación de modelos de negocio*. p.22.

un determinado segmento de mercado; comprende una serie de ventajas que una empresa le ofrece a los clientes.

Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, entre otros) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, entre otros.)<sup>11</sup>.

### **2.2.1.5. Proyecciones financieras**

Las proyecciones financieras son la representación del modelo de negocio en forma numérica, es clave al momento de buscar financiación. Dentro de las proyecciones financieras se debe tener identificadas las fuentes de ingresos y las estructuras de costes del modelo de negocio.

Con las proyecciones se pueden generar diversos escenarios donde el negocio puede variar, permitiendo identificar los posibles riesgos que puedan impactar de forma negativa y generar estrategias de amortización.

- Fuentes de ingresos

Hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los segmentos de mercado, pueden existir dos tipos de fuentes de ingreso: transacciones como resultado de pagos puntuales de clientes e ingresos recurrentes como resultado de pagos periódicos que se realizan a cambio del suministro o prestación de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente.

---

<sup>11</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Generación de modelos de negocio*. p.23.

- Estructura de costes

Considera todos los costes que están relacionados con poner en marcha un modelo de negocio determinado. Todas las actividades dentro de un modelo de negocio tienen un costo, desde la creación y entrega de valor hasta el mantenimiento de las relaciones con los clientes.

El cálculo de dichos costes podrá obtenerse con facilidad si se tienen identificados y definidos los recursos, actividades y asociaciones clave.

## **2.2.2. Los servicios**

Un servicio es el conjunto de acciones que se realizan para servir a alguien, debido a que los servicios implican la interacción entre empleados y clientes es necesario que dentro del diseño se incluya a los empleados.

### **2.2.2.1. Diseño de servicios**

El diseño de servicios implica la planificación y organización de personas, infraestructura, comunicación, materiales que componen un servicio para crear o mejorar la calidad de la interacción entre el proveedor y el usuario. El diseño y desarrollo de servicios comprende dos etapas que son: Planificación e implementación.

En la etapa de planificación se debe desarrollar una estrategia de negocios y de desarrollo del servicio, debe existir una generación de ideas, el desarrollo y evaluación del concepto como tal y el análisis del negocio. Al momento de la implementación se realiza un test de servicio y uno de mercado, así como la

comercialización del lanzamiento del servicio y la evaluación del post lanzamiento.

El diseño se basa en cinco principios, el primero de ellos es que se centra en el consumidor y usuario, utiliza la co-creación, busca generar una experiencia secuenciada, debe evidenciar lo invisible y tiene una mirada holística.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Es necesario recopilar toda la información relevante para evidenciar el potencial turístico del municipio, lo cual incluye la localización de áreas con atractivo turístico que existen en la actualidad con sus respectivas vías de acceso, así como el nivel de desarrollo que se tiene en dichas áreas.

Definir la situación actual es importante para establecer las bases de un modelo de negocio que permita impulsar el turismo en un área determinada, que puede servir como herramienta para aprovechar los recursos propios del municipio de Santa Cruz Naranjo.

#### **3.1. Localización de las áreas turísticas**

Entre las áreas naturales con atractivo turístico en el municipio de Santa Cruz Naranjo, se destacan tres que son: las cataratas de El Potrerillo, El Mirador del Bosque y la Laguna del Pino, esta última pertenece al municipio de Barberena, sin embargo, una parte está ubicada dentro del límite territorial de Santa Cruz Naranjo por lo que también se tiene acceso a este lago por medio de una carretera secundaria.

La topografía, belleza natural y clima de esta región, son atractivos para desarrollar actividades grupales e individuales, tales como senderismo, paseo en kayak y natación entre otros. En la siguiente figura se puede observar la localización de las áreas antes mencionadas dentro del municipio.

Figura 5. **Localización de áreas turísticas en Santa Cruz Naranjo**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Publisher.

El área de mayor interés para desarrollar el modelo de negocio es El Mirador del Bosque que se encuentra a 5,9 kilómetros de la cabecera municipal, aproximadamente a 18 minutos en vehículo.

### **3.2. Vías de acceso a las áreas turísticas**

Las rutas de acceso al El Mirador del Bosque partiendo de la municipalidad de Santa Cruz Naranjo son: la primera por aldea El Teocinte y la segunda por el caserío Llano de la Cruz.

Figura 6. **Vías de acceso a El Mirador del Bosque desde la municipalidad de Santa Cruz Naranjo**



Fuente: elaboración propia, realizado con Google Maps.

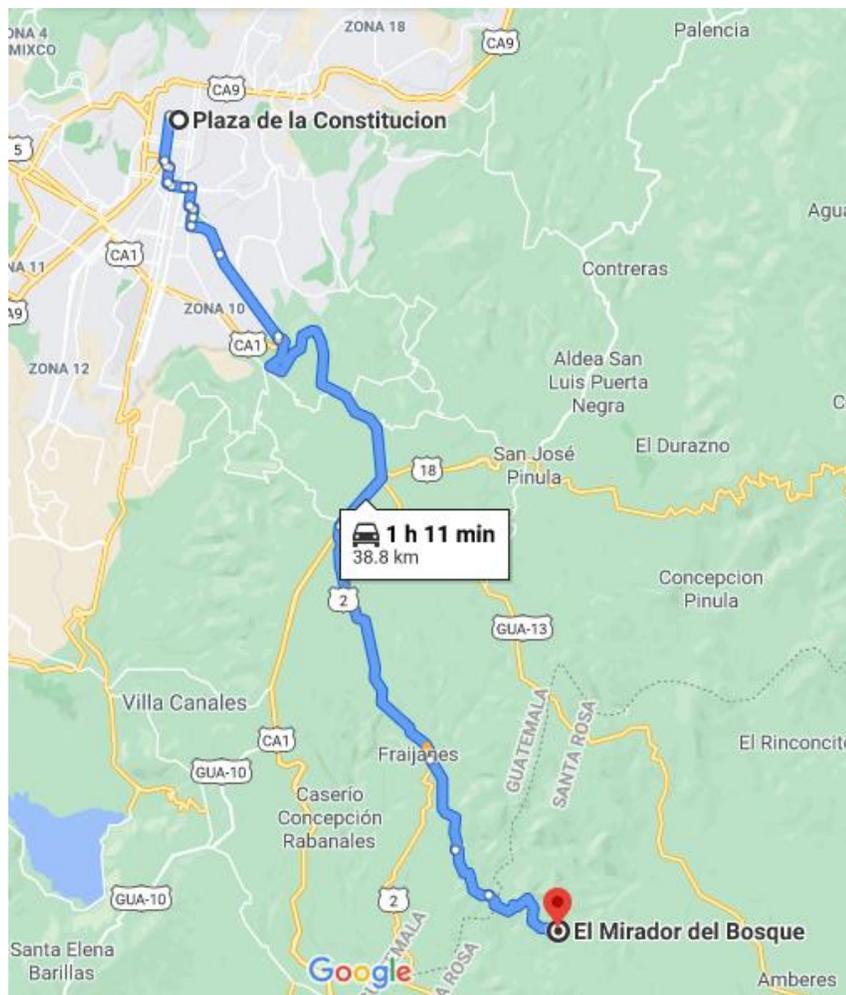
En la primera ruta se recorren 7,3 kilómetros que representa aproximadamente de 21 a 23 minutos en vehículo, de esta ruta tres kilómetros se encuentran pavimentados y el resto son de terracería, pero en general la carretera se encuentra en buen estado.

La segunda ruta es un recorrido de 5,9 kilómetros que representan aproximadamente de 16 a 18 minutos en vehículo, los primeros dos kilómetros se encuentran pavimentados y el resto es terracería; toda la ruta es cuesta arriba.

La tercera ruta es un recorrido de 38,8 kilómetros medidos desde la Plaza de la Constitución hasta El Mirador del Bosque, equivalente a un tiempo

aproximado de 1 hora y 11 minutos en vehículo. Desde la plaza hasta la localidad de Las Cruces en Fraijanes, el camino es pavimentado; a partir de este punto los últimos 5,2 kilómetros son de terracería.

Figura 7. **Vía de acceso a El Mirador del Bosque desde la Plaza de la Constitución**



Fuente: elaboración propia, realizado con Google Maps.

El servicio de transporte público para la aldea hace dos viajes al día, uno por la mañana y otro al final de la tarde, siguiendo la ruta uno que se marca en la figura 6 del presente documento. Todas las unidades cuentan con su respectiva tarjeta de operaciones entregada por la Dirección General de Transportes según registros municipales.

Figura 8. **Medios de transporte en el municipio Santa Cruz Naranjo**



Fuente: Municipalidad de Santa Cruz Naranjo. *Transporte en el municipio.*  
<https://www.facebook.com/Municipalidad-de-Santa-Cruz-Naranjo-Santa-Rosa-100628034825517/photos/274613477426971>. Consulta: 12 de febrero 2021.

Si los pobladores necesitaran movilizarse hacia el casco urbano o a otros destinos existen más opciones de transporte, tales como microbuses, moto taxis y buses extraurbanos, que parten desde la aldea El Teocinte hacia Barberena y la Ciudad de Guatemala.

### 3.2.1. Estructura vial

La ruta principal de acceso al municipio se encuentra asfaltada y se identifica como RD-SRO-9. Del casco urbano hacia El Mirador un 75 % de ambas rutas marcadas en la figura 6 se encuentran pavimentadas y el resto es de terracería. Esto implica que en la ruta 1 aproximadamente 1,8 km son de terracería y 5,5 Km están pavimentados, mientras que en la ruta 2 el tramo de terracería es de 1,4 km con 4,5 km pavimentados.

Figura 9. Ruta pavimentada en municipio Santa Cruz Naranjo



Fuente: Municipalidad de Santa Cruz Naranjo. *Pavimentación.*

<https://www.facebook.com/Municipalidad-de-Santa-Cruz-Naranjo-Santa-Rosa-100628034825517/photos/248525363369116>. Consulta: 12 de febrero 2021.

La parte que es de terracería se encuentra en buen estado, gracias a que en período de invierno dicha carretera recibe mantenimiento para mantener el paso activo tanto para la población como para vehículos y animales de carga.

### **3.3. Nivel de desarrollo de servicios en el área turística**

El nivel de desarrollo de los servicios públicos en Santa Cruz Naranjo ha sido catalogado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia como de nivel bajo por alcanzar un índice de 0,1625, lo cual se evidencia en la falta del servicio de recolección de basura, transporte y agua potable limitada.

Es necesario verificar el nivel de desarrollo de servicios en el área ya que para que una actividad turística pueda llevarse a cabo en un lugar determinado, es preciso analizar las condiciones de la infraestructura del lugar, los servicios públicos con los que cuenta, el estado de conservación de los recursos naturales y la dimensión social general de la región.

Esto implica no solo definir la accesibilidad del lugar en cuanto a rutas de acceso, estado de las carreteras, tráfico y medios de transporte disponibles, sino validar el potencial que se tiene para desarrollar actividades turísticas, hacer que la estadía del visitante sea más gratificante y, por tanto, sea también atractiva, para repetir la visita.

Al tener un desarrollo de servicios limitados en el área que se piensa destinar para turismo, también limita el tipo de turismo a realizar. Esto no quiere decir que no sea posible impulsar el turismo en el área, sino que las actividades turísticas a realizar son específicas y afines a las condiciones del lugar. El Mirador del Bosque, es un área rural donde su población se dedica a los cultivos,

ofreciendo al visitante la oportunidad de entrar en contacto con la naturaleza y apreciar un hermoso panorama de la región, aunque no cuenta con otros servicios atractivos para el turismo como restaurantes populares, hoteles, tiendas de *souvenirs*, parques recreativos o agencias de turismo, entre otros.

Para el desarrollo del área con enfoque turístico es necesaria la consolidación de un ente u organización que se encargue de la gestión del destino, delimitación geográfica del área, definición de mercado objetivo, señalización, promoción, financiamiento, autorizaciones legales y evaluación de lo necesario para que pueda funcionar como un destino turístico rural atractivo.

### **3.3.1. Telecomunicaciones**

Con base en el estudio realizado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, para el plan de desarrollo de Santa Cruz Naranjo, se sabe que únicamente el 5 % de la población cuenta con el servicio de líneas telefónicas fijas o telefonía residencial ya que este servicio ha sido desplazado por el servicio de telefonía móvil. El servicio de telecomunicaciones en general es cubierto por diferentes empresas, de la siguiente forma:

- Telefonía móvil: Claro y Tigo son las empresas que dan cobertura de estas redes en el municipio, aunque hay sectores de algunas áreas rurales en las que la señal de ambas es muy débil.
- Telefonía fija o residencial: este servicio, aunque es muy poco utilizado es cubierto por Claro.

- Internet: tanto Claro como Tigo ofrecen el servicio de internet con diferentes planes y velocidades, aunque hay sectores en algunas áreas rurales en las que la señal es muy débil.
- Cable: únicamente el casco urbano cuenta con servicio de cable local, en las demás regiones únicamente Claro y Tigo son los que ofrecen este servicio.

### **3.3.2. Hotelería y restaurantes**

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia indica que en el municipio existe el potencial para explotar el ecoturismo, sin embargo, para poder promoverlo es necesaria la inversión en hoteles y restaurantes; ya que en Santa Cruz Naranjo no cuentan con estos servicios, únicamente tienen comedores, cafeterías y tiendas locales donde ofrecen refacciones y comida casera.

Específicamente en áreas rurales como la aldea El Bosque, a través de una visita de reconocimiento, se pudo localizar cinco tiendas y una cafetería; tres de dichas tiendas se encuentran a 100 metros de El Mirador del Bosque aproximadamente.

### **3.3.3. Infraestructura en salud**

El municipio cuenta con servicios de salud cubiertos por el MSPAS y por el PEC a través de la Diócesis de Santa Rosa de Lima; este último se ha visto fortalecido por los convenios realizados con la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que provee recursos humanos para diferentes puestos.

Entre los servicios de salud del municipio está la prevención de enfermedades y complicaciones por medio de campañas de vacunación, tratamiento y asesorías médicas, atención ante emergencias, así como apoyo médico en catástrofes y epidemias. Cada centro cuenta con un servicio básico de médico, enfermeras y trabajadoras sociales.

La infraestructura general de la red de servicios de salud es considerada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia como aceptable, ya que proporciona un lugar adecuado para la atención médica de los habitantes de la región que lo necesiten. En la actualidad el municipio cuenta con:

- Un centro de salud tipo B, con atención médica para pacientes ambulatorios; ubicado en el casco urbano.
- Tres puestos de salud, que se encuentra ubicados en las aldeas El Teocinte, El Naranja y El Carmen.
- Tres centros de convergencia, estos son atendidos por la Diócesis de Santa Rosa de Lima a través del Programa de Extensión de Cobertura. Se encuentra ubicados en las aldeas Potrerillos, El Pitillo y El Bosque.
- No existen extensiones del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ni hospitales privados, por lo que se debe salir del municipio ya sea Barberena, Cuilapa o la Ciudad Capital.
- Cuatro farmacias y tres clínicas médicas particulares en todo el municipio.

- Servicio de ambulancia proporcionado por los bomberos municipales, quienes por la limitación de recursos para solventar el gasto de gasolina deben cobrar el servicio, lo cual limita este servicio.

#### **3.4. Productos y servicios actuales en el municipio**

A nivel general, entre los productos y servicios que se pueden encontrar en el municipio, se tienen los siguientes:

- Balneario
- Comedores y cafeterías
- Tiendas de abarrotes
- Estación de policía
- Farmacias
- Ferretería
- Gasolineras
- Panaderías
- Sistema bancario
- Talleres mecánicos
- Transporte público y privado
- Veterinaria
- Beneficios semi húmedos de café
- Producción y venta de miel

#### **3.5. Equipamiento necesario**

Hay que tomar en cuenta que hay equipamiento propio del turista, propio del lugar destino y propio de la zona de turismo; el primero se refiere a todo lo que el turista puede necesitar de forma personal, el segundo se relaciona con lo

que el lugar destino puede ofrecer para mejorar la experiencia tomando en cuenta las condiciones del lugar y el tercero se enfoca en lo que el municipio en sí posee que aporta al turismo.

- Equipamiento del turista: por lo regular una persona que realiza turismo rural debe equiparse con una mochila cómoda, linterna, silbato de auxilio, mapa del lugar, ropa de cambio enrollada en bolsa plástica, capa plástica para lluvia, alimentos ligeros, bloqueador solar y repelente. Además, debe vestir ropa cómoda con colores vistosos preferiblemente, zapatos de montaña y gorra con visera.
- Equipamiento del lugar: el lugar destino debe contar con un área de descanso, señalización y un botiquín de emergencias como mínimo. También pueden instalarse churrasqueras, juegos rurales como llantas para saltar, columpios o estacas en árboles para trepar.
- Equipamiento de la zona de turismo: el municipio debe contar con centro de atención médica, seguridad, transporte, áreas recreativas, centros deportivos y comercio.

### **3.5.1. Necesidades primordiales**

Algunas de las necesidades a satisfacer para Impulsar el turismo en el Mirador del Bosque, se establecen por medio de una visita de reconocimiento al lugar destino y a la zona de turismo. Durante la visita se pueden detectar las siguientes necesidades:

- Señalización: no hay señalización en ruta ni en el lugar destino, por lo que se requiere gestionar los permisos para colocar señalización en las tres

rutas de acceso que permita informar al turista respecto a la dirección que debe tomar para llegar al lugar destino, la distancia a la que se encuentra y la ubicación de servicios. También es importante la señalización en El Mirador del Bosque que lo identifique como punto de interés turístico.

- Adecuación del lugar destino: el Mirador del Bosque cuenta con una arboleda que se puede acomodar para área de descanso puesto que ofrece sombra todo el día, hay espacio para colocar bancas rurales, es de fácil acceso y ofrece buena vista. Hay una única vivienda a la par del mirador por lo que se puede gestionar allí la instalación de un botiquín de emergencia.
- Desarrollo de zona turística: la tienda más cercana está a 100 metros aproximadamente del ingreso a El Mirador, no hay hoteles, restaurantes, ni guías turísticos, por lo que hay que fomentar el desarrollo de la zona considerando el turismo como una actividad económica.
- Promoción turística: se necesita establecer los clientes potenciales, las actividades turísticas que se pueden realizar en el área, los medios para promocionar el lugar e impulsar el turismo.

En la visita de reconocimiento, se recorren las tres rutas de acceso para verificar las condiciones de las carreteras, realizar una exploración del lugar destino y sus alrededores, haciendo uso de Google Maps para la localización del lugar.

### 3.6. Análisis FODA

Con el procesamiento de la información del diagnóstico turístico y el resultado de las instancias participantes se desarrolla un análisis FODA que contribuye con la determinación del potencial turístico. El análisis se presenta a continuación en dos tablas, la primera tabla contiene la descripción de todas las fortalezas y oportunidades identificadas, mientras que en la segunda tabla se dan a conocer las debilidades y amenazas que se perciben.

Tabla I. Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Destino con variedad de atractivos turísticos de naturaleza.</li><li>• Presencia de tradiciones campesinas.</li><li>• Disponibilidad de amplios terrenos aptos para el turismo rural y de aventura regulados por la municipalidad.</li><li>• Ubicación: cercano a la ciudad capital.</li><li>• Existencia de ferias y eventos a nivel de aldeas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de instrumentos de planificación turística.</li><li>• Escasa oferta de productos turísticos.</li><li>• Falta de alianzas estratégicas entre aldeas y oficina municipal.</li><li>• Falta de trabajo entre entidades públicas y privadas.</li><li>• Escasez de recursos humanos para encargarse del tema relacionado al desarrollo turístico de la localidad.</li><li>• Falta de recursos económicos para financiamiento de proyectos turísticos.</li><li>• Falta de infraestructura adecuada para prestar los servicios básicos al turista.</li><li>• Informalidad de la oferta turística local.</li><li>• Falta de promoción de los destinos turísticos.</li></ul>

Continuación tabla I.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge de Turismo Rural.</li> <li>• Presencia de recursos naturales explotables turísticamente.</li> <li>• Interés de los empresarios y entidades municipales del desarrollo de la actividad turística.</li> <li>• Carreteras en buen estado para llegar al lugar.</li> <li>• Situación sociopolítica estable.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de destinos turísticos cercanos.</li> <li>• Abundante disponibilidad de atractivos parecidos en regiones cercanas.</li> <li>• Inversiones que no consideren medidas de protección al medioambiente.</li> <li>• Aumento del espacio urbano.</li> <li>• Cambio continuo de criterios e instrumentos de financiamiento.</li> </ul>
<p>Municipio considerado como seguro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un porcentaje potencial de turistas que disfrutan de las actividades al aire libre.</li> <li>• Desarrollo de oferta gastronómica y hotelera.</li> <li>• Inyección de una nueva actividad económica a los pobladores.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

De acuerdo con los resultados de cada factor, se observa que las principales fortalezas identificadas corresponden a los atractivos naturales del territorio, así también su ubicación ya que se encuentra muy cerca de la ciudad.

Las oportunidades identificadas tienen relación con el interés de algunos sectores de financiar el desarrollo turístico del área, la existencia de un porcentaje de turismo que podría captarse para el desarrollo de actividades turísticas en fin de semana.

Entre las debilidades encontradas se detectó la falta de instrumentos para planificar la actividad turística, la falta de recursos humanos y económicos para el desarrollo de la actividad.

Las amenazas están más relacionadas principalmente con el aumento del espacio urbano, la competencia por existencia de destinos turísticos cercanos. Con base a lo anterior es posible identificar potencialidades, desafíos, riesgos y limitantes que se observan en el área en cuestión.

Potencialidades: referentes a las fortalezas y oportunidades. Con base a la relación que existe entre los elementos fortalecedores y los favorecedores, se pueden identificar las siguientes potencialidades.

- Diseño de productos turísticos aprovechando el auge del turismo rural y las condiciones del territorio en cuestión
- Posibilidad de aumentar el turismo debido a la ubicación

Para diseñar productos turísticos se debe realizar un estudio de las actividades que se pueden desarrollar y la definición de clientes potenciales ambos presentados en el modelo de negocio del siguiente capítulo. Por otro lado, la ubicación de El Mirador del Bosque puede utilizarse como uno de los atractivos en su promoción, es decir, promover la cercanía y accesibilidad como punto de interés turístico.

Desafíos: respecto a las debilidades y oportunidades. Con base en la relación que existe entre los elementos favorecedores y las debilidades, se pueden identificar los siguientes desafíos.

- Aprovechamiento de diversidad de atractivos
- Desarrollo de herramientas para la planificación
- Consolidación de la oferta en función de su calidad y variedad

El aprovechamiento de diversidad de atractivos turísticos puede llevarse a cabo por medio de campañas focalizadas en las actividades que se pueden realizar debido a esa diversidad que posee El Mirador del Bosque. Para lograr el desarrollo de herramientas para la planificación turística puede solicitarse capacitación al INGUAT, ya que poseen un programa de formación impartiendo capacitaciones a instituciones del gobierno, sector privado turístico, comunidades receptoras, periodistas y estudiantes de turismo. La solicitud puede hacerse en línea y la información sobre el programa y las capacitaciones en sí, se puede encontrar en la página del INGUAT.

Riesgos: considerando fortalezas y amenazas. Con base en la relación que existe entre los elementos fortalecedores y las amenazas, se pueden identificar el siguiente riesgo.

- Deterioro del medioambiente

En consideración a lo anterior, se realiza un formato para llevar a cabo una evaluación inicial de impacto ambiental tomando en cuenta las especificaciones del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, el cual se presenta en los apéndices.

Con la evaluación se establece que el desarrollo de un modelo de negocio que permita impulsar el turismo en un lugar determinado no tiene un impacto negativo directo en el medio ambiente, ya que no se afecta al sistema atmosférico, hídrico, edáfico, biótico, lítico, ni socio/cultural de la región. Sin

embargo, el incremento del turismo en el municipio, que es el resultado esperado del modelo de negocio, si puede impactar el ambiente si no se realiza una gestión adecuada de los desechos resultantes de la actividad turística.

Por lo regular, los desechos resultantes de la actividad turística son envolturas de comida, recipientes de repelente y bloqueador solar, baterías o bolsas plásticas que se dejan tirados a la orilla de la carretera, en los senderos, la arboleda o basureros clandestinos; este tipo de desechos se consideran como un riesgo indirecto del turismo según el INGUAT.

Al analizar el manual de buenas prácticas ambientales del INGUAT se considera que el riesgo de contaminación, que puede producirse con el mal manejo de desechos por parte de los turistas, se minimizaría al solicitar a la municipalidad que incluya a la aldea el bosque y a El Mirador del Bosque dentro de la ruta de recolección de basura, colocar contenedores de basura en la arboleda y los senderos principalmente, así como rótulos solicitando que se deposite la basura en su lugar.

Limitantes: Debilidades y amenazas. Con base en la relación que existe entre las debilidades y las amenazas, se puede identificar la siguiente limitante.

- Desconocimiento de la existencia del territorio como destino turístico.

Dicho desconocimiento se puede mejorar por medio de la promoción turística, buscando el apoyo del Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT, para la promoción turística nacional; así como de la administración municipal de Santa Cruz Naranjo en funciones para la promoción turística municipal.

## 4. MODELO DE NEGOCIO

Para crear una oficina turística en el municipio Santa Cruz Naranjo, se utiliza el modelo de negocio CANVAS. El presente capítulo se divide en dos partes, la primera es un análisis de la situación del turismo en el sector que provee información clave para la segunda parte que consiste en la definición de los nueve elementos del modelo de negocio.

Se realiza una investigación descriptiva con base en el análisis de la documentación acerca del desarrollo del turismo en Guatemala, de cómo lo maneja el INGUAT, la industria y la OMT.

El análisis permite tener una perspectiva del entorno y con los resultados estadísticos obtenidos se determinan las oportunidades de desarrollo y ventajas competitivas en El Mirador del Bosque.

Para la recopilación de información se elabora una encuesta, la cual se presenta en los apéndices, estructurada en tres partes:

- Parte I: contiene 6 preguntas para establecer variables socio demográficas como edad, género, ocupación, localidad y economía.
- Parte II: contiene 8 preguntas que contribuyen a la caracterización del producto, indagando respecto a la conceptualización que se tiene del turismo rural, interés en este tipo de turismo, el atractivo de rutas turísticas, aspectos decisivos para el turismo, interés en contratación de servicios

turísticos, identificación de puntos turísticos dentro del municipio e interés en el lugar destino.

- Parte III: contiene 4 preguntas para establecer que tanta aceptación tiene el lugar destino entre la población y la frecuencia con la que se realiza turismo, incluyendo los medios de promoción y difusión que prefieren.

Para determinar la muestra de los encuestados, que es de 376, se toma como población el total de habitantes del municipio que son 16 385 tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla II. **Determinación de la muestra**

Fórmula	Parámetros	MUESTRA
$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$ $n = \frac{15\,736,154}{41,9204} = 375,38$	n= muestra N= población =16385 habitantes Z= parámetro de confianza= 1,96 p= probabilidad de ocurrencia = 0,5 q= probabilidad de no ocurrencia = 0,5 e= límite de error = 0,05	<b>376</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Los puntos de encuesta fueron el parque central y la municipalidad de Santa Cruz Naranjo, la ruta del Teocinte a El Mirador del Bosque y en la aldea El Bosque. Las encuestas se realizaron a turistas, quienes serían los posibles clientes, a los pobladores y entidades municipales, quienes serían los principales socios clave del modelo de negocio.

Tanto la encuesta, como la tabulación de los datos obtenidos con ella, se encuentran en los apéndices. En la siguiente tabla se presenta un resumen de la metodología utilizada como parte de la investigación con la cual se recopila la información suficiente para el planteamiento del modelo de negocio.

Tabla III. **Resumen de la metodología**

<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>
<b>Conocer la actividad turística en Guatemala</b>	Para conocer las tendencias de turismo en el país, cifras económicas, entidades responsables de regular el turismo y las ventajas comparativas del país.	Analizar documentación referente a organizaciones que gestionan el turismo (INGUAT y OMT)
<b>Conocer la actividad turística en Santa Cruz Naranjo y en El Mirador</b>	Para identificar como se desarrolla en la actualidad el turismo, las características de los atractivos y empresas que prestan algún servicio relacionado al turismo y el tamaño del sector.	Realizar encuestas a los diferentes sectores y a través de un FODA determinar el potencial turístico del lugar en cuestión
<b>Conocer las expectativas de los clientes con relación al turismo rural</b>	Para conocer cuáles son las expectativas de los clientes, cuánto están dispuestos a gastar en este tipo de actividad.	Realizar encuestas a los posibles clientes
<b>Desarrollar el modelo de negocio</b>	Para proponer la instalación de una oficina de turismo bajo administración municipal.	Basándose en la metodología CANVAS.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

#### **4.1. Análisis de los resultados**

Se realiza un análisis documental del sector turismo generalizado, así como un diagnóstico de la actividad turística y los servicios de turismo rural.

##### **4.1.1. Análisis documental del sector turismo en Guatemala**

El INGUAT es la entidad que rige el turismo en Guatemala, esto según lo establecido por el Decreto Número 1701 del Congreso de la República *Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo*, de fecha 8 de septiembre de 1967 y lo establecido en su Reglamento a la Ley Orgánica, el cual fue aprobado por Acuerdo Gubernativo No. 33-69. Apoyado en el MINEX, el INGUAT está promoviendo a Guatemala como un destino turístico para el mundo.

El INGUAT cuenta con un plan de desarrollo turístico para cada uno de los sectores de turismo que ofrece el país, enfocado en generar fuentes de empleo y que a su vez permitan conservar los recursos naturales y culturales del área; también se encarga de promover el turismo local.

A pesar de que El Mirador del Bosque está reconocido como uno de los cuatro principales atractivos turísticos del municipio Santa Cruz Naranjo y está incluido en el plan de desarrollo 2011 - 2025 que publica la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, no se han invertido recursos específicos para explotar el potencial turístico.

El Acuerdo de Dirección General 121-2017-DG ofrece una normativa para las mesas de segmentos o productos turísticos que favorece la gestión y planificación para el trabajo conjunto entre el sector público y privado para consolidar y promover la oferta turística en el municipio, pero se requiere de un

ente gestor que presente la propuesta e involucre a los interesados de ambos sectores y así lograr incrementar el potencial de El Mirador del Bosque como destino turístico no solo a nivel municipal y departamental, sino que a nivel nacional.

#### **4.1.2. Diagnóstico de la actividad turística**

La actividad turística en el municipio de Santa Cruz Naranjo y específicamente en El Mirador del Bosque, debido a la diversidad natural y el turismo rural que incluye actividades de aventura y ecológicas, atraen la llegada de turistas locales y de zonas cercanas al municipio.

Una de las ventajas para la actividad turística es que se encuentra cerca de la ciudad de Guatemala, por lo que el traslado para los que se dirigen desde la capital no toma mucho tiempo.

Entre los atractivos de El Mirador está la práctica de enduro y bicicleta de montaña, estas dos actividades son las que tienen mayor auge en la zona por lo que la creación de rutas y competencias los hace un destino atractivo.

Figura 10. **Visita de ciclistas a El Mirador del Bosque**



Fuente: elaboración propia, 20 de julio 2019.

La vista panorámica, la flora y fauna de la región, atraen a turistas que buscan escapar de la ciudad y entrar en contacto con la naturaleza, realizar observación de ecosistemas, fauna o fenómenos y atractivos especiales o realizar senderismo. También atrae a fotógrafos profesionales y aficionados en fotografías macro, de aproximación y otros tipos de fotografía relacionados con el entorno natural.

Figura 11. **Vista desde El Mirador del Bosque**



Fuente: elaboración propia, 14 de junio 2019.

También se pueden realizar programas de rescate de flora y fauna, así como talleres de educación ambiental que no solo promueven el turismo local, sino que contribuyen con la sensibilización y concientización de los participantes sobre la importancia de la conservación del medio ambiente y la interrelación entre los diferentes elementos de la naturaleza. Tanto los programas como los talleres se pueden promover en las instituciones educativas del municipio.

#### **4.1.3. Expectativas de los visitantes para los servicios de turismo rural**

Los servicios de turismo suelen generar expectativas en los visitantes, siendo necesario definirlas para procurar satisfacerlas. A través de una encuesta, expuesta al principio del capítulo y presentada en los apéndices, se indaga sobre la frecuencia con la que se realiza turismo rural llegando a la conclusión de que el turismo rural es una actividad frecuente, ya que el 58 % de los encuestados

realizan actividades de turismo entre 2 y 5 veces al año, mientras que un 28 % lo realizan por lo menos 1 vez al año.

El 100 % de los encuestados conoce y considera que El Mirador del Bosque es un lugar turístico, así mismo el 80 % considera que promocionar el área como un lugar turístico puede mejorar la calidad de vida de los pobladores de la aldea El Bosque. El 80 % considera que impulsar el turismo en esta área, si no se cuenta con alguien que vele por ella, podría perjudicarla; el 100 % de los encuestados considera importante la implementación de una oficina turística en el municipio de Santa Cruz Naranjo.

El 49 % considera que hay que invertir en servicios sanitarios para que El Mirador sea más atractivo y el 100 % de los encuestados consideran que los servicios existentes no son suficientes para funcionar como un área turística. Para el 22 % resulta atractivo realizar actividades de cabalgatas o paseos a caballo. El 35 % de los encuestados considera al precio como un factor determinante para realizar turismo. Respecto a las preferencias para recibir publicidad de los destinos turísticos, el 42 % prefiere las redes sociales y el 34 % opta por la televisión. La tabulación de los resultados obtenidos con las encuestas se encuentra en los apéndices.

#### **4.2. Modelo de negocio**

Cada módulo del modelo de negocio de CANVAS, requiere información específica, la cual se obtiene a través de la visita de reconocimiento y la encuesta. Por tanto, ambas actividades se realizan con el fin de obtener lo necesario para impulsar El Mirador del Bosque como atractivo turístico municipal. A continuación, se describe lo que se busca en cada módulo y la matriz del modelo de negocio se agrega en los apéndices:

- Clientes o segmento de mercado: en este módulo se busca obtener información para identificar los grupos de personas u organizaciones sobre los que la oficina de turismo se va a enfocar para dirigir sus esfuerzos al considerarlos como clientes potenciales, debiendo establecer sus características, comportamientos y necesidades.
- Propuesta de valor: el módulo se enfoca en definir por qué los clientes elegirían los productos y servicios que ofrece la oficina de turismo de El Mirador del Bosque, qué lo diferencia de otras oficinas de turismo, así como cuáles son las experiencias que el usuario puede adquirir.
- Canales de distribución: con base en la información de los módulos anteriores, este módulo se centra en definir la forma en que los clientes pueden adquirir un servicio en la oficina de turismo.
- Relación con el cliente: en este módulo se define cómo alcanzar y mantener clientes, establecer si la atención es personalizada, si se espera a que los clientes busquen el servicio o si se contacta a clientes potenciales en la región.
- Fuentes de ingreso: el módulo busca definir cómo se generan ingresos, cómo manejar el flujo de efectivo, si es posible que estos ingresos sean suficientes y también se define el precio de los productos turísticos.
- Recursos clave: este módulo abarca los activos estratégicos que la oficina de turismo debe tener a disposición para poder crear y mantener el modelo de negocio.

- **Actividades clave:** la definición de las actividades esenciales para que los productos turísticos lleguen al mercado de forma atractiva para los clientes potenciales y diferenciadora de productos similares es lo que se busca con este módulo.
- **Asociaciones clave:** en el módulo se identifican a los proveedores, patrocinadores, inversores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No solo la identificación sino la forma en que pueden ser contactados.
- **Estructura de costos:** implica establecer lo que se necesita para hacer funcionar el modelo de negocio en nivel de prioridades.

Cada uno de los módulos descritos anteriormente, son desarrollados para integrar el modelo de negocio que se propone con base en la investigación previa del lugar y una encuesta presentada en los apéndices que proveen información sociodemográfica, caracterización del producto, aceptación y frecuencia del turismo entre los encuestados. Adicionalmente se elabora una matriz que sintetiza la información de los módulos, la cual se agrega en los apéndices.

#### **4.2.1. Propuesta de valor**

Al presentar la propuesta de valor, según el modelo de CANVAS, se debe incluir los productos o servicios que se ofrecen, acompañados de todo lo que el usuario puede experimentar al adquirirlos.

Tabla IV. **Propuesta de valor**

<b>Propuesta de valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Producto turístico NATURAL</b>	Ofrece la apreciación de vista panorámica de la región, es un lugar propicio para actividades de recreación con área para camping.
<b>Producto turístico DEPORTIVO</b>	Tanto el trayecto como el lugar destino, es propicio para practicar ciclismo de montaña, enduro y senderismo.
<b>Producto turístico EDUCATIVO</b>	El Mirador del Bosque es un lugar en el que se puede aprender de la naturaleza, la flora y fauna de la región, centrados en actividades de concientización para la conservación y preservación del ambiente.
<b>Acceso a la información</b>	Información referente a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas turísticas</li> <li>• Avistamiento de flora y fauna</li> <li>• Actividades ecológicas</li> <li>• Medidas de seguridad</li> </ul>
<b>Reducción de riesgos</b>	Comunicación directa con la oficina de turismo.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Anteriormente se menciona la posibilidad del desarrollo del turismo rural en esta zona debido a los atractivos que ofrece como paisajes, flora y fauna. La propuesta de valor del modelo está basada en crear información para los turistas que les permita conocer sobre las actividades que ofrece El Mirador del Bosque. Adicional está el plus de tener el contacto con la oficina turística quién podrá regular la prestación de servicios a los visitantes.

#### 4.2.2. Segmento de mercado

La encuesta realizada a 376 personas toma en cuenta variables sociodemográficas como edad, residencia, género, ocupación, rango salarial y actividad preferida para fines de semana o feriados. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

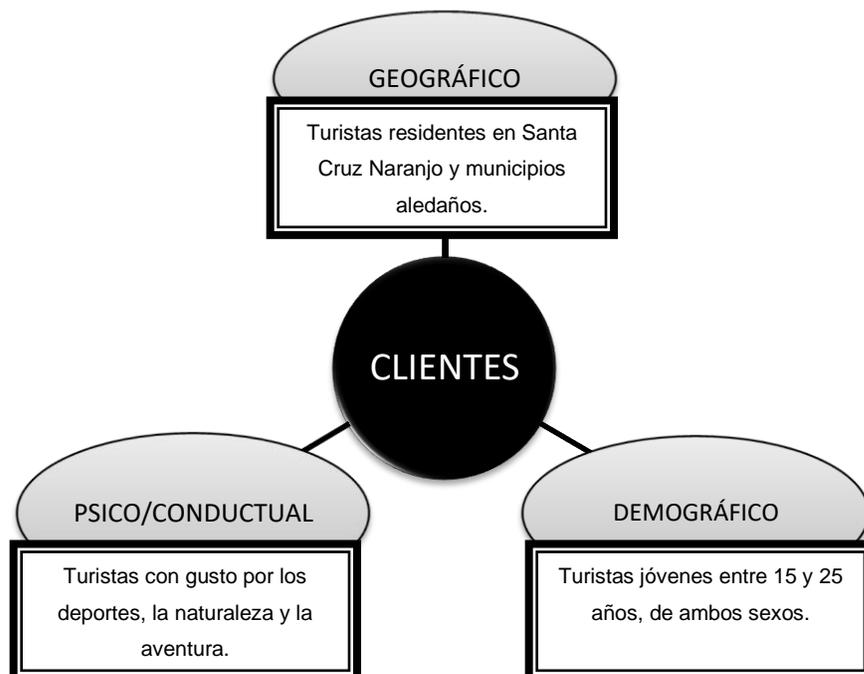
Tabla V. **Resultados de encuesta sección sociodemográfica**

<b>VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS</b>					
<b>EDAD P1</b>		<b>RESIDENCIA P3</b>		<b>OCUPACIÓN P4</b>	
15-18	<b>118</b>	Casco urbano	<b>119</b>	Estudiante	<b>225</b>
19-25	<b>175</b>	Teocinte	<b>102</b>	Empleado Público	<b>28</b>
26-40	<b>72</b>	Naranjo	<b>63</b>	Empleado iniciativa privada	<b>223</b>
41 +	<b>11</b>	Don Gregorio	<b>21</b>	Negocio propio	<b>8</b>
<b>GÉNERO P2</b>		Otro del municipio	<b>37</b>	<b>RANGO SALARIAL P5</b>	
Masculino	<b>194</b>	Otro cercano	<b>18</b>	Q2893.21 - Q3500.00	<b>112</b>
Femenino	<b>182</b>	Otro departamento	<b>16</b>	Q3501.00 - Q4200.00	<b>115</b>
<b>ACTIVIDAD DE FIN DE SEMANA O FERIADOS P6</b>				Q4201.00 - Q6000.00	<b>28</b>
Ir de excursión	<b>98</b>	Ver televisión	<b>86</b>	Q6001.00 - Q8000.00	<b>2</b>
Practicar deportes	<b>125</b>	Otros	<b>67</b>	Q8000.00 en adelante	<b>2</b>
NOTAS: en la pregunta respecto a la ocupación 192 personas marcaron que eran estudiantes y que trabajaban.					

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

En la siguiente figura se muestran los aspectos que se toman en cuenta para la segmentación del mercado, según el modelo de CANVAS.

Figura 12. **Segmentos de mercado**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

De acuerdo con la figura anterior, la segmentación de mercado para el modelo de negocio que se propone para impulsar el turismo en El Mirador del Bosque toma en cuenta lo siguiente:

- **Conceptualización:** los clientes son personas que deseen visitar y recorrer El Mirador del Bosque por placer; dado que esta definición coincide con la definición de turistas, se puede afirmar que los clientes son grupos de turistas.

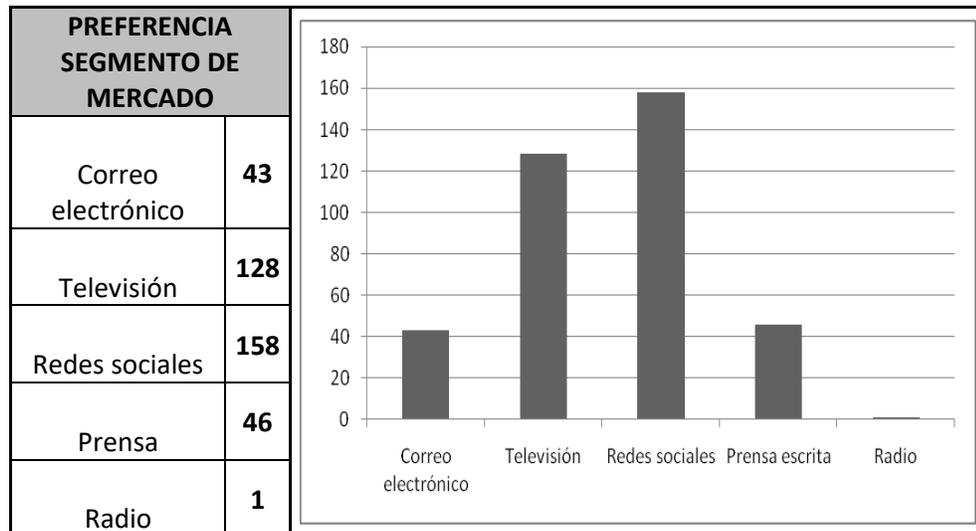
- Aspecto geográfico: de acuerdo con la cercanía, los clientes son grupos de turistas residentes en los siguientes municipios: Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa de Lima, Barberena, Fraijanes, San José Pinula, Santa Catarina Pinula y Guatemala, principalmente.
- Aspecto demográfico: con base en la información obtenida en las encuestas que se presentan en los apéndices, se puede concluir que los clientes son turistas jóvenes entre 15 y 25 años, de ambos sexos con profesiones variadas.
- Aspecto psico/conductual: siempre de acuerdo con la información obtenida en las encuestas que se presentan en los apéndices, se puede concluir que los clientes son turistas que les gusta la naturaleza, aventura, practicar deportes o salir de excursión como actividad de fin de semana y feriados.

En conclusión, se puede decir que los clientes potenciales son turistas residentes en Santa Cruz Naranjo y municipios aledaños, que comprendan entre 15 y 25 años, de ambos sexos, con gusto por la naturaleza, los deportes y la aventura.

#### **4.2.3. Canales de distribución**

De acuerdo con el modelo de CANVAS, en este punto se define la forma en que se entrega la propuesta de valor al segmento elegido. Para ello se toma en cuenta la información obtenida con la encuesta; al preguntar sobre el medio por el cual se prefiere recibir información relacionada al turismo, se obtienen los resultados de la siguiente tabla.

Tabla VI. **Medio informativo preferido por encuestados**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Entonces, lograr que la propuesta de valor llegue al segmento establecido requiere la definición del canal adecuado para proveer información sobre los productos turísticos, luego para realizar la venta y posteriormente para mantener relación con los clientes, tomando en cuenta las preferencias del segmento objetivo y los recursos disponibles.

De acuerdo con las respuestas de las 367 personas encuestadas, la mayoría prefiere recibir información sobre turismo a través de las redes sociales y la televisión, por lo que se seleccionan los siguientes canales para el modelo de negocio que se propone.

Tabla VII. **Canales seleccionados para el modelo de negocio**

<b>Fases</b>	<b>Tipo de canal</b>
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)</li> <li>• Televisión (espacio de la municipalidad)</li> <li>• Revistas de la municipalidad</li> <li>• Oficina de turismo</li> </ul>
Venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)</li> <li>• Pago en efectivo en el lugar</li> <li>• Pago por transferencias bancarias</li> <li>• Oficina de turismo</li> </ul>
Postventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)</li> <li>• Oficina de turismo</li> </ul>

Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Para proveer información, el canal de comunicación serán las redes sociales, el espacio en la televisión con el que cuenta la municipalidad para promocionar sus actividades, una página en la revista de la municipalidad y la oficina de turismo para las personas que prefieren el contacto directo. La venta puede realizarse también por medio de redes sociales con pagos efectivos en la oficina o por transferencia, para lo cual, la persona encargada de la oficina de turismo debe mantener un talonario de recibos proporcionado por la municipalidad para que los fondos entren a las arcas municipales o abrir una cuenta corriente empresarial.

La comunicación postventa, se puede propiciar al abrir espacios en las redes sociales donde los usuarios compartan experiencias, que además sirve como medio de retroalimentación para definir puntos de mejora.

También es necesaria la constante revisión de chats, publicaciones y comentarios relacionados a la solicitud de información, así como mantener en la oficina de turismo un área destinada para la atención al cliente.

#### **4.2.4. Relación con los clientes**

Establecer el tipo de relación adecuado con los clientes potenciales, requiere del análisis de los medios de comunicación disponibles según los recursos que se tienen y según las preferencias de los clientes.

Con los resultados obtenidos en las encuestas, que se muestran en la tabla VII, se identifican alternativas de comunicación diferentes a la presencial o directa, por lo que el modelo de negocio plantea el manejo de las redes sociales para brindar información sobre los productos turísticos. Algunas herramientas que se sugieren para facilitar la relación con los clientes están:

- Botón de llamada: es un recurso eficiente para proporcionar respuesta rápida a los clientes en la resolución de dudas, el cual se puede agregar en la sección de información en Facebook y en la sección de contacto en Instagram.
- Botón de mensaje: aunque es más impersonal, muchas personas prefieren utilizar este medio para realizar consultas sin sentirse comprometidos a adquirir un producto. Tanto en Facebook como en Instagram aparece el ícono de mensaje en cuanto se accede al perfil, abriendo un chat donde se puede intercambiar, mensajes de voz o fotografías. Adicional, ahora que Facebook y WhatsApp están vinculados, al encontrar una empresa en Facebook se tiene un botón que permite enviar mensajes al WhatsApp disponible.

- Botón ubicación: este es una opción que le permite al usuario conocer la ruta de acceso, distancia y tiempo estimado de llegada, que se encuentra en la sección de inicio en Facebook con el nombre “cómo llegar”.

El Facebook e Instagram, permiten que el mercado objetivo tenga acceso a la información sin sentirse cohibidos o presionados, la mejor manera de atraerlos es con fotografías del lugar o afiches digitales, para que puedan apreciar la belleza natural que pueden conocer y las actividades que pueden realizar. El WhatsApp es más directo, por lo que se utiliza cuando el cliente hace contacto y para continuar la relación, debiendo crear una base de datos conforme ingresen nuevos clientes.

Aunque hay softwares de gestión de clientes que son populares como herramientas para crear relaciones y al mismo tiempo fortalecer los vínculos con los clientes, no son conocidos por el segmento al que se dirige la propuesta de valor, aunque valdría la pena explorarlos por ser gratuitos como Bistrix.

#### **4.2.5. Actividades clave**

Todas las acciones con potencial para impulsar el turismo en El Mirador del Bosque son consideradas como actividades clave en el modelo de negocio de CANVAS. Bajo esta premisa, para que los productos turísticos lleguen al mercado de forma atractiva a los clientes potenciales, es necesario establecer las actividades a desarrollar que son clave para conseguir este objetivo.

La definición de actividades clave toma en cuenta aspectos económicos y sociales que influyen en la promoción de El Mirador de El Bosque como destino turístico, dando lugar al planteamiento de seis actividades clave que son:

- Establecer la oficina de turismo dentro de la municipalidad. Esta gestión necesita, no solo la habilitación del espacio físico, sino la creación de esta oficina como una unidad dentro de la estructura orgánica de la municipalidad, definiendo los puestos y funciones correspondientes, la asignación de fondos presupuestados y recursos varios como internet, mobiliario y equipo.
- Definir las actividades promocionales. Esto incluye el diseño de afiches, crear una galería de fotos del lugar, crear formato de promoción para instituciones educativas, así como diseñar, crear y manejar las redes sociales de la oficina de turismo.
- Contactar a patrocinadores, inversores, proveedores y asociados para las actividades que se programen, especialmente para las deportivas y educativas.
- Controlar la actualización de contenido en tiempo y periodicidad, para que los clientes encuentren siempre la información vigente.
- Proporcionar asesoría y seguimiento a los comercios y personas de la zona turística para asegurar que cuenten con la capacidad de entregar al cliente los servicios y la atención deseada, que a lo largo del tiempo determina la fidelización del cliente.
- Llevar a cabo actividades promocionales del servicio, con el fin de dar a conocer los productos turísticos disponibles a los clientes potenciales. Dichas actividades se pueden dar a conocer a través de publicaciones en las redes sociales, promoción en la televisión y boletines de la municipalidad.

- Gestionar los permisos y autorizaciones necesarias para llevar a cabo las actividades de cada producto turístico que se propone.

#### 4.2.6. Recursos clave

Los activos estratégicos que la oficina de turismo debe tener a disposición para poder iniciar y mantener sus funciones, son agrupados y presentados en la siguiente tabla.

Tabla VIII. **Recursos clave para el desarrollo del modelo de negocio**

Recurso	Cantidad	Descripción
Infraestructura física	1	Oficina dentro del palacio municipal
Recurso humano	1	Coordinador de oficina turística
	1	Administrador de redes sociales
	1	Guía turístico
Mobiliario y equipo	2	Escritorios
	2	Sillas para oficina
	1	Computadora
	1	Impresora
Recursos varios		Internet
		Materiales de oficina (hojas de papel, lapiceros, tinta para impresora)

Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

El primer recurso por considerar es la infraestructura; la cual se refiere al espacio físico necesario para instalar la oficina de turismo y se propone que sea instalada en una de las oficinas dentro del palacio municipal.

El recurso humano es aquel que se encarga de impulsar el turismo en El Mirador del Bosque, cumpliendo las funciones que les son asignadas para tal efecto. Si se logra que la oficina opere como una unidad más de la estructura municipal, el recurso humano propuesto pasa a formar parte de los empleados municipales, rigiéndose a las leyes laborales municipales, en cuanto a derechos y obligaciones, adicionales a las funciones inherentes al puesto individual.

El tercer recurso, se refiere a mobiliario y equipo básico que facilita la ejecución de las actividades planteadas, las cuales deben instalarse en la oficina de turismo y ser utilizadas responsablemente por el personal.

Por último, el internet y materiales de oficina son considerados como recursos varios, por ser complementarios para la ejecución de las actividades propuestas, los cuales deben ser utilizados por el personal de forma responsable para el aprovechamiento de estos.

Si la municipalidad ingresa la oficina de turismo como una unidad municipal dentro de su estructura orgánica, los recursos básicos para el funcionamiento de esta entran dentro del presupuesto municipal, por tanto, los ingresos entran a las arcas municipales y el control de estos la lleva el Departamento de Contabilidad.

Si la oficina de turismo funciona de forma independiente, la municipalidad puede proporcionar la infraestructura física, el mobiliario y equipo, así como los recursos varios, como parte de los fondos asignados para desarrollo social. Debiendo cubrir los sueldos de los ingresos que se generen y agregar dentro de los recursos humanos necesarios un asistente contable.

#### 4.2.7. Asociaciones clave

Los recursos para el desarrollo de las actividades que son la base del modelo de negocio, expuestas en la tabla IX, son proporcionados por la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo, que se convierte en la primera y más importante asociación clave. Otras de las asociaciones necesarias para facilitar la operación de la oficina turística, son las siguientes:

Tabla IX. **Asociaciones clave para el desarrollo del modelo de negocio**

<b>Asociación clave</b>	<b>Descripción</b>
Empresas para financiamiento	Se pretende asociarse con empresarios locales para la obtención de financiamiento a cambio de la promoción de sus productos o servicios.
Negocios de zona turística	Empresas o personas particulares con negocios que satisfagan las necesidades de comida, transporte y alojamiento, entre otros propios del turismo.
Instituciones educativas públicas y privadas	Esta asociación busca que la institución provea clientes y la oficina provea actividades educativas extracurriculares. Se toman en cuenta las 23 instituciones educativas del municipio, incluyendo 16 nivel primario, 5 de nivel básico y 2 nivel diversificado.
Instituciones de capacitación	Para las actividades educativas, se puede buscar el apoyo de instituciones como el MARN, MINEDUC, INGUAT, INTECAP.

Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Las asociaciones clave deben estar enfocadas a garantizar la operación de la oficina turística, en todas las asociaciones previstas para el modelo de negocio se obtiene un gana-gana.

Las empresas que proporcionan financiamiento lo pueden hacer económicamente como pago por publicidad agregada en los promocionales de El Mirador del Bosque, como pago por el permiso y espacio para colocar un stand cuando se desarrollen actividades que se consideren de alta afluencia o en especie, es decir, proveer productos que pueden darse como premios para actividades deportivas o como *souvenirs* del tour. Entre estos se pueden mencionar productores de miel artesanal, comerciantes de café, asociaciones deportivas y empresas de artículos deportivos.

Las asociaciones con negocios de la zona turística buscan complementar la experiencia de los clientes. Por ejemplo, hay fincas en la región que pueden alquilar sus caballos para que los clientes puedan dar un paseo en los alrededores con los cuales hay que negociar para ver si están en la disposición. Verificar la calidad de los negocios que proveen comida, en cuanto al sabor y atención. También se puede verificar si entre los viveros de la región hay interesados en adquirir un espacio en la entrada para que las personas puedan comprar plantas al ingreso.

En cuanto a las asociaciones con instituciones educativas, se busca el apoyo de los directores para que adquieran paquetes en los que sus estudiantes participen en talleres de educación ambiental, así como en programas de reforestación y concientización ambiental. Mientras que las instituciones como el MARN, MINEDUC, INGUAT e INTECAP son entidades que proveen capacitaciones gratuitas sobre temas ambientales, para lo cual la oficina de turismo únicamente tendría que gestionar la solicitud.

#### 4.2.8. Estructura de costos

Según CANVAS, realizar esta estructura implica establecer lo que se necesita para hacer funcionar el modelo de negocio que genera costos, definiendo la causa, si son costos fijos o variables y su nivel de prioridad.

Tabla X. Estructura de costos

Descripción	Tipo de costo	Salario base	Nivel de prioridad	Proveedor
Ubicación física	Fijo	Q 1 250,00	Alto	Municipalidad
Mano de obra	Fijo	Q 14 750,00	Alto	Pendiente
Servicios	Fijo	Q 500,00	Alto	Municipalidad
Botiquín	Variable	Q 250,00	Alto	Pendiente
Material de oficina	Variable	Q 250,00	Alto	Municipalidad
Energía eléctrica	Variable	Q 300,00	Alto	Municipalidad
Teléfono	Variable	Q 300,00	Alto	Municipalidad
Agua	Variable	Q 50,00	Medio	Municipalidad
Insumos de oficina	Variable	Q 200,00	Medio	Municipalidad
<b>TOTAL</b>		<b>Q 17 850,00</b>		

Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Si el nivel de prioridad es alto, implica que el recurso es indispensable y que de ningún modo puede dejar de cubrirse, si el nivel de prioridad es medio, en casos de dificultad financiera se puede prescindir del mismo y si el nivel de prioridad es bajo, se debe analizar su utilización.

De acuerdo con la tabla anterior, se puede verificar que los recursos enlistados son de prioridad alta en su mayoría.

El recurso clave que genera mayor costo para la oficina de turismo es el recurso humano, el cual tiene un costo de Q. 14 750,00, pero puede reducirse a Q.11 250,00 dependiendo de si la municipalidad logra establecer a la oficina de turismo como una unidad municipal más, de esta manera no es necesaria la contratación de un asistente contable. Si este fuera el caso, el personal se contrata bajo el renglón 029 y el costo lo asume la municipalidad dentro de su presupuesto. El costo del recurso humano se presenta en la siguiente tabla de forma detallada.

Tabla XI. **Costos de recurso humano**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			
<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario base</b>	
Coordinador de oficina turística	1	Q	4 000,00
Administrador de redes sociales	1	Q	3 750,00
Asistente contable	1	Q	3 500,00
Guía turístico	1	Q	3 500,00
<b>TOTAL</b>		<b>Q</b>	<b>14 750,00</b>

Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Es necesario establecer el costo de operaciones ya que este monto, es el que se debe conseguir como mínimo, para que la oficina de turismo inicie y mantenga sus funciones. En la siguiente tabla se enlistan los costos fijos y variables que se han considerado para el modelo de negocio que se propone, tomando en cuenta la clasificación realizada en la tabla XI.

Tabla XII. **Costos fijos y variables de la operación**

<b>COSTOS FIJOS Y VARIABLES DE LA OPERACIÓN</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Costos</b>
<b><i>COSTOS FIJOS</i></b>	
Mano de obra directa	Q 14 750,00
Ubicación física	Q 1 250,00
Servicios	Q 500,00
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	<b>Q 16 500,00</b>
<b><i>COSTOS VARIABLES</i></b>	
Botiquín	Q 250.00
Material de oficina	Q 250.00
Energía eléctrica	Q 300.00
Teléfono	Q 300.00
Agua	Q 50.00
Insumos de oficina	Q 200.00
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	<b>Q 1 350.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Q 17 850.00</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

#### **4.2.9. Fuentes de ingreso**

En el modelo de CANVAS se crea este módulo, para presentar la forma en que se van a obtener ingresos, definiendo de dónde provienen los recursos económicos para solventar los costos que se generen y analizar si son suficientes para que el negocio funcione.

Debido a que el costo total de las operaciones para promover el turismo es de Q. 17 850,00, este es el monto mínimo que se debe obtener en ventas para alcanzar el punto de equilibrio. Con el objetivo de conseguir este monto en ventas

y con base en los resultados de la encuesta en cuanto a preferencias de actividades se proponen tres productos turísticos, de los cuales se pueden obtener diversos ingresos, estos son:

- Producto turístico natural: el cual puede ser adquirido por cualquier persona que desee apreciar la vista panorámica, hacer un picnic o ir de camping.
  - Precio de ingreso: Q. 15,00
  - Precio cabalgata: Q.10,00 la vuelta por persona
  
- Producto turístico deportivo: para deportistas que deseen participar en circuitos y torneos organizados para ciclismo de montaña y enduro, deportistas que busquen un lugar para practicar dichos deportes o personas que deseen practicar senderismo guiado.
  - Ciclismo: variable dependiendo del patrocinador y promotor
  - Enduro: variable dependiendo del patrocinador y promotor
  - Senderismo: Q 20,00 por persona grupos de 3 a 10 personas
  
- Producto turístico educativo: el cual puede ser adquirido por instituciones educativas, para proporcionarle a sus alumnos la oportunidad de que participen en talleres de educación ambiental, programas de reforestación, programas de conservación del ambiente en áreas rurales y programas de concientización ambiental.
  - Precio talleres: Q 20,00 por persona
  - Precio programas: Q 20,00 por persona

Tomando en cuenta que en Guatemala ya hay otras municipalidades que cuentan con una oficina de turismo municipal, tales como la municipalidad de Antigua Guatemala o la municipalidad de Quetzaltenango, por mencionar algunas, se realiza un análisis de precios en cuanto a los servicios similares que ofrecen y así establecer un precio competitivo. El modelo de negocio busca respaldar la iniciativa de la creación de esta oficina como medio para impulsar el turismo en El Mirador del Bosque y así contribuir con el desarrollo socioeconómico de las comunidades involucradas.

## **5. PROPUESTA DE OFICINA TURÍSTICA**

El objetivo primordial al desarrollar el plan de negocio es presentar la idea de que, a través de la instalación de una oficina turística, es posible impulsar el turismo en El Mirador del Bosque y se propone que dicha oficina opere como una unidad más de la municipalidad de Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa.

La propuesta presenta de forma generalizada los aspectos legales, administrativos, ambientales, económicos y financieros a considerar para la instalación de la oficina turística.

### **5.1. Legal**

La implementación y operación de la oficina turística debe estar basada en una normativa que ampare toda la gestión que se realice como lo es el Decreto No. 1701 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, en este caso este decreto regula el funcionamiento de las empresas y actividades turísticas.

#### **5.1.1. Documentación para el registro de una empresa turística**

La oficina turística queda registrada en el INGUAT después de haber completado el formulario de solicitud, realizado por las personas individuales o jurídicas o el representante legal, el cual es entregado por el Departamento de Fomento. Dicha solicitud contiene la siguiente información, según lo estipulado en el Artículo 3 de la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo.

“Artículo 3º. Para que una Oficina de Información Turística pueda quedar registrada ante el INGUAT, su propietario o el representante legal, deberá completar un formulario solicitud que le será proporcionado por el Departamento de Fomento, el cual contendrá la siguiente información:

- a) Nombres y apellidos completos del propietario, edad, estado civil, nacionalidad, profesión u oficio, cedula de vecindad, domicilio, calidad con que actúa.
- b) Nombre o razón social de la oficina, dirección, teléfono y/o fax; y
- c) Nombre y apellidos completos de administrador o encargado, así como su edad, estado civil, nacionalidad, profesión u oficio, cedula de vecindad, domicilio.

Artículo 4º. Al formulario-solicitud, deberá adjuntarse la documentación siguiente:

- a) Fotocopia de la Patente de Comercio de la oficina.
- b) Fotocopia del documento que acredite el nombramiento del representante legal de la empresa, debidamente inscrita; y
- c) Fotocopia de la constancia de inscripción en la Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas.

Artículo 5º. El formulario solicitud, así como la documentación requerida, deberán ser entregados a la Sección de Supervisión y Registro del Departamento de Fomento, que lo evaluara y si lo encuentra de conformidad, procederá al formal registro de la oficina por medio de resolución de Dirección que se le asignara un numero de clasificación”<sup>12</sup>

### **5.1.2. Legislación turística de Guatemala**

El turismo es una actividad que muestra una continua expansión a nivel mundial, lo cual es optimista para Guatemala. El aumento de turismo en las áreas rurales es de gran ayuda para las comunidades emergentes al tomar en cuenta las nuevas exigencias de la demanda.

Guatemala se considera un país privilegiado por la variedad de microclimas que se pueden encontrar en él, es por esta razón que existen leyes que norman la gestión de las áreas protegidas. Dentro de la legislación turística de Guatemala están los siguientes:

---

<sup>12</sup> Acuerdo No. 198-95-D. *Reglamento para el registro de las empresas comerciales de información turística.* p. 1.

- Constitución Política de la República de Guatemala

Es la Carta Magna, que fue decretada el 31 de mayo de 1985 por la Asamblea Nacional Constituyente, dentro de la misma se encuentra el Capítulo II el cual regula a los guatemaltecos sobre la cultura, aunque no se contempla algo tan específico sobre el turismo, regula sobre la protección e investigación de la cultura, obligando al estado a proteger, fomentar y divulgar la cultura nacional en su Artículo 59.

En los Artículos 60 y 61 presenta regulaciones a cerca del patrimonio cultural, donde el estado es el responsable de proteger todo aquello considerado como patrimonio cultural. Si bien, como se mencionó anteriormente, no hay un artículo que diga explícitamente que es obligación y de interés nacional el fomentar y proteger el turismo, indica que es el Estado el responsable de proteger la cultura, esto está contemplado en los artículos del 57 al 134, mientras que en el artículo 64 se centra en el patrimonio natural.

“Artículo 64°. Patrimonio natural. Se declara de interés nacional la conservación, protección y mejoramiento del patrimonio natural de la Nación. El Estado fomentará la creación de parques nacionales, reservas y refugios naturales, los cuales son inalienables. Una ley garantizará su protección y la de la fauna y la flora que en ellos exista.”<sup>13</sup>

- Decreto número 1701. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo y sus Reformas

---

<sup>13</sup> Asamblea Nacional Constituyente. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Sección segunda. Cultura. p.12.

El INGUAT es el instituto de turismo de mayor importancia en el país, el cual tiene como objetivo principal la promoción, desarrollo e incremento del turismo. Este está regido por el Decreto 1701 del Congreso de la República de Guatemala Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, que indica “Que el desarrollo de la industria turística significa para Guatemala, el incremento de fuentes de trabajo, ingresos de divisas, alza de ingresos tributarios, por lo que ha es de conveniencia nacional tomar las medidas para impulsar su desarrollo...”<sup>14</sup>

Por tal razón se crea dicha ley para que a través del INGUAT se pueda regir y controlar la industria del turismo. Con base a lo descrito en la Ley Orgánica, el INGUAT es el encargado de registrar a las empresas turísticas, así como la clasificación de las habitaciones hoteleras en función de factores como la calidad de la construcción, servicios, ubicación, instalaciones, entre otros. Considerando la integración de todos estos factores con los paisajes y la relación con el entorno natural y social.

- Decreto número 25-74. Ley de Fomento Turístico Nacional

Con el objetivo de que el estado realice de forma ordenada la promoción, desarrollo y crecimiento del turismo en Guatemala se crea esta ley, dicho objetivo se alcanza a través del planeamiento integral de los recursos nacionales de interés turístico.

Las gestiones están a cargo del INGUAT, ya que es la entidad designada por velar por la ordenación turística del territorio nacional, así como el desarrollo

---

<sup>14</sup> Decreto número 1701. *Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo*. II Considerando.

de las zonas declaradas como de interés turístico nacional. El desarrollo y ordenamiento promueven la inversión.

- Acuerdo número 187-2007-D. Reglamento para guías de turismo

Este reglamento tiene como finalidad que los turistas reciban de las personas que se dedican a este sector la mejor atención, cortesía y cordialidad en el servicio que prestan. Por lo tanto, el Acuerdo “tiene por finalidad determinar las normas a que deben sujetarse todos los Guías de Turistas para inscribirse en los registros del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, desempeñar sus labores en el territorio nacional y regular sus derechos y obligaciones.”<sup>15</sup>

Con este acuerdo, el turista puede tener la certeza que quien le está prestando dicho servicio está capacitado y debidamente inscrito en la entidad encargada de regular las actividades del sector turístico en el país, así mismo, cumple con todos los requisitos descritos en el acuerdo.

### **5.1.3. Legislación laboral**

En Guatemala, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social es el encargado de regular los derechos y obligaciones de los trabajadores, sin embargo, como se propone que la oficina de turismo opere como una unidad municipal, el Concejo Municipal debe notificar a la Oficina Asesora de Recursos humanos de las Municipalidades para poder establecer los puestos propuestos. Esta oficina, es la que debe autorizar a la Tesorería Municipal respectiva para los asuntos de manejo y control de salarios; por otro lado, es necesario enviar el manual de puestos que se presenta en el punto 5.2.1.9 al Ministerio de Trabajo.

---

<sup>15</sup> Acuerdo número 187-2007-D. *Reglamento para guías de turismo*. Artículo 1°.

Dentro de la legislación laboral que se debe tomar en cuenta para la oficina de turismo se encuentran: el Código de Trabajo, el Código Municipal, la Ley de Servicios Municipales, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ley de Salarios de la Administración Pública, Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal.

#### **5.1.4. Legislación ambiental**

El ente encargado de asesorar, coordinar y aplicar lo concerniente a la legislación ambiental en Guatemala es el MARN. Debido a que la oficina de turismo se centra en el aprovechamiento de los recursos naturales del municipio con atractivo turístico, dentro de la legislación ambiental se debe tomar en cuenta la Ley Forestal, Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su reglamento, Ley de Concientización Ambiental principalmente; todo esto se consolida en la evaluación de impacto ambiental presentado en el apéndice 1.

### **5.2. Administrativo**

Dentro del aspecto administrativo es importante definir como estructurar la oficina de turismo, así como establecer los objetivos en torno a los cuales se debe operar.

#### **5.2.1. Estructuración de la empresa**

La forma en que la oficina de turismo se va a gestionar, depende principalmente del objetivo central de su creación que es impulsar el turismo. Al definir la estructura se le da un enfoque ambiental, debido a que las actividades

de turismo se proponen aprovechando los recursos naturales del municipio y se debe procurar su conservación. La estructuración se inicia con la definición del nombre que se le va a dar, la forma en que desea ser identificada, misión, visión, organigrama y funciones a desarrollar.

#### **5.2.1.1. Nombre de la empresa**

El nombre propuesto para registrar la empresa es Oficina Turística de Santa Cruz Naranjo.

#### **5.2.1.2. Identificación de la empresa**

La Oficina Turística de Santa Cruz Naranjo se identifica como una agencia operadora de turismo interno y receptivo. Se encuentra ubicada en las instalaciones del Palacio Municipal de Santa Cruz Naranjo, casco urbano. Teléfono: 7842-0390. En la siguiente figura se presenta una propuesta para logo, la cual está sujeta a cambios.

Figura 13. **Logo propuesto**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Publisher.

### 5.2.1.3. Visión

La visión que se propone en la siguiente figura se centra en tres pilares que son: el liderazgo, sostenibilidad y desarrollo.

Figura 14. Visión



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

### 5.2.1.4. Misión

El compromiso hacia la comunidad y su entorno es el eje central de la misión que se propone en la siguiente figura.

Figura 15. **Misión**

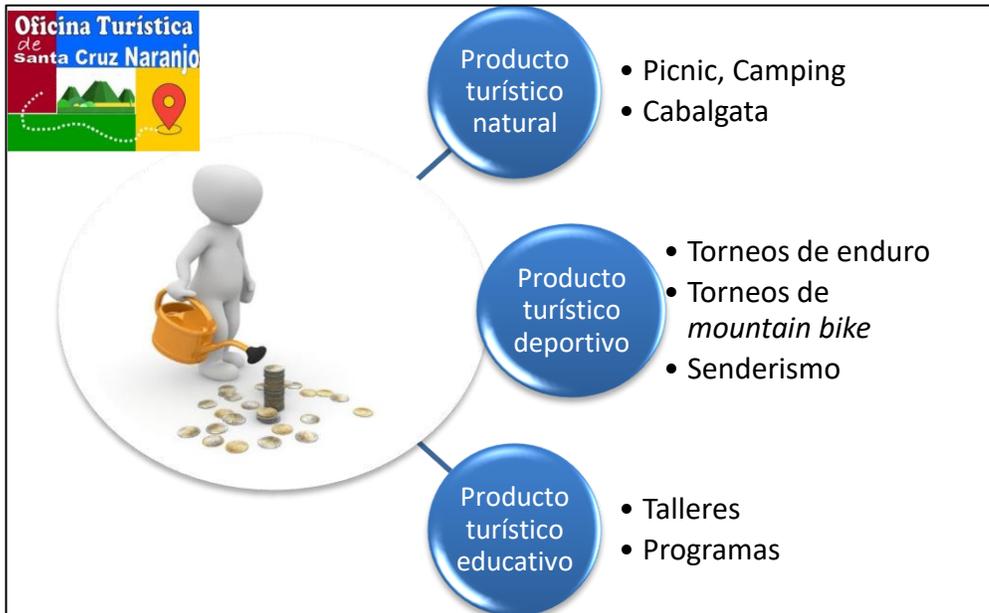


Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

#### **5.2.1.5. Estructura de ingresos**

Al analizar el potencial turístico de El Mirador del Bosque, con base en la investigación realizada a través de visitas al área y los resultados obtenidos con la encuesta presentada en los apéndices, se proponen tres productos turísticos que pueden generar ingresos. El primero es un producto turístico natural apto para todo público que permite al turista apreciar la vista y disfrutar del entorno natural con actividades sencillas; el segundo es un producto turístico deportivo, el cual es para un segmento más específico, que pueden adquirir personas que practiquen los deportes sugeridos; El producto turístico educativo, está abierto a todo público, pero se enfoca en personas que deseen aprender sobre el ambiente, así como medios para preservar y compensar los recursos naturales de la comunidad.

Figura 16. Estructura de ingresos



Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

Las actividades anteriormente descritas son las que se propone que la oficina turística ofrezca para obtener ingresos y alcanzar el objetivo principal que es impulsar el turismo, así como la mejora de la calidad de vida de los pobladores.

#### 5.2.1.6. Identificación del personal de trabajo

Son varias las actividades a desarrollar en la oficina de turismo, siendo necesario integrar un equipo de trabajo con la capacidad de realizarlas. En la siguiente tabla se realiza un esquema analítico donde se describen las actividades a realizar en la oficina de turismo y que dan lugar a los puestos que se sugieren.

Tabla XIII. Esquema analítico

Funciones	Puesto sugerido	Observaciones
<p>Se necesita una persona con la capacidad de definir políticas administrativas y operativas con base en los objetivos de la creación de la oficina turística y en los parámetros de la municipalidad, coordinar las actividades de la oficina y distribuir las funciones equitativamente, desarrollar propuestas para el fomento del turismo en el municipio, garantizar la vigilancia y control de los planes, programas y proyectos en materia de turismo, dirigir el marketing turístico del municipio, procurando el uso eficiente de los recursos, fomentar una cultura y clima organizacional que genere buenas relaciones interpersonales y comunicación asertiva en el equipo de trabajo y rendir informes sobre la gestión de la oficina turística.</p>	<p>COORDINADOR DE OFICINA TURÍSTICA</p>	<p>Trabaja directamente en la oficina de turismo, mantiene relación con las autoridades municipales, promotores, patrocinadores, inversores, etc.</p>
<p>Es necesario contar con una persona que se encargue de la gestión de redes sociales, promoviendo una imagen positiva de la oficina de turismo de acuerdo con la estrategia global en social media. Debe tener la capacidad para dinamizar las redes, enlazar los proyectos con la comunidad online, monitorear las redes sociales para detectar áreas de mejora y aportar estrategias para la creación de contenido creativo y adecuado al segmento objetivo.</p>	<p>ADMINISTRADOR DE REDES SOCIALES</p>	<p>Trabaja directamente en la oficina de turismo, mantiene relación con los clientes y traslada la información al equipo de trabajo</p>
<p>Se requiere del apoyo de una persona con la capacidad de encargarse de los asuntos contables de la oficina de turismo, llevar el registro de ingresos y egresos, revisar los documentos contables legales correspondientes y trasladar la información pertinente al Departamento de Contabilidad de la Municipalidad.</p>	<p>ASISTENTE CONTABLE</p>	<p>No es necesario que forme parte de la estructura orgánica de la oficina de turismo</p>

Continuación de tabla XIII.

Funciones	Puesto sugerido	Observaciones
Es importante el apoyo de una persona que se encargue del trabajo de campo, proporcionando asistencia, información y animación a los turistas, vigilando el cumplimiento de las normas de seguridad y conservación de El Mirador. También puede aportar información sobre los productos turísticos propuestos, planteando propuestas para mejorar la experiencia turística	GUÍA TURÍSTICO	Trabaja en la oficina de turismo y en El Mirador del Bosque
Es deseable contar con una persona que se encargue de la atención al cliente de forma presencial o por medio telefónico, realizando actividades de oficina, como la redacción de documentos, control de archivo, etc., con la capacidad y disposición de apoyar en actividades variadas, sobre todo en las actividades deportivas y educativas de asistencia numerosa.	RECEPCIONISTA	Trabaja directamente en la oficina de turismo

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

### 5.2.1.7. Organización de la empresa

Con base en la información del esquema analítico de la tabla anterior, se realiza un organigrama de la Oficina de Turismo. Como el Departamento de Contabilidad es el que proporciona asistencia a la oficina de turismo en los aspectos contables, asignando a una persona para que se encargue de ello, se considera que no es necesario incluirlo en la estructura orgánica de la oficina. En el caso de la recepcionista, aunque no es un puesto indispensable, si se incluye en la estructura orgánica por si se tienen los recursos de incluirla en el equipo de trabajo.

Figura 17. **Organización de la oficina turística**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

El organigrama propuesto es una representación de la estructura organizacional de la Oficina de Turismo, de tipo vertical jerárquico que da a conocer los puestos que se requieren para que la oficina sea funcional e indica la jerarquía de puestos colocando en la parte superior los que son de mando y las dependencias abajo.

#### **5.2.1.8. Aspectos de seguridad para la guía de visitantes**

La seguridad es uno de los aspectos con mayor importancia para los turistas, por lo que la Organización Mundial de Turismo (OMT) propone una serie de medidas para conseguir un desarrollo del turismo más estable, las cuales se toman en cuenta como parte de los aspectos de seguridad para la guía de visitantes.

Para ofrecer los productos que se proponen, primero la Oficina de Turismo debe realizar lo siguiente:

- Establecer los riesgos turísticos potenciales en los diferentes tipos de actividades que se proponen. Por ejemplo, se puede tomar en cuenta la clasificación de riesgo que tiene establecido el INGUAT para la cabalgata, senderismo, ciclismo y enduro, incluyendo los requerimientos, quedando de la siguiente forma:
  - Cabalgata guiada: riesgo mínimo, requiere inducción básica
    - Turista: indicarle la forma de subir y bajar del caballo, dónde y cómo sujetarse de la silla de montar
    - Guía: establecer una ruta donde las ramas de los árboles no estén muy bajas, evitar ascensos o descensos pronunciados.
  - Cabalgata libre: riesgo moderado, requiere capacitación
    - Turista: se le indica la forma de subir y bajar del caballo, de dirigir con las riendas, de dirigir con sonidos, de ajustar la silla de montar, de calmar al caballo.
    - Guía: no dejar que un turista practique la cabalgata libre si no recibe la capacitación y si no demuestra experiencia cabalgando, indicarle una ruta despejada, por sendero definido sin ascensos o descensos pronunciados.
  - Senderismo guiado: riesgo mínimo, requiere inducción básica
    - Turista: se le indican ejercicios de estiramiento, se le solicita no apartarse del grupo y notificar en caso de fatiga o malestar.

- Guía: definir rutas seguras con buena vista, evitar áreas resbalosas o con muchas piedras, estar pendiente del grupo que guía.
  - Senderismo libre: riesgo mínimo, requiere inducción básica de ruta
    - Turista: se le indican ejercicios de estiramiento, se le proporciona la ruta y medios de comunicación en caso de emergencia. Se le solicita no apartarse del grupo y notificar en caso de fatiga o malestar.
    - Guía: definir rutas seguras con buena vista, evitar áreas resbalosas o con muchas piedras, enviar ruta por WhatsApp o proporcionar ruta en mapa impreso y contactos de emergencia.
  - Ciclismo de montaña: riesgo moderado, requiere capacitación
    - En este caso el promotor se encarga de verificar que los participantes de circuitos y torneos tengan la capacitación requerida.
  - Enduro: riesgo alto, requiere certificación
    - En este caso el promotor se encarga de verificar que los participantes de circuitos y torneos tengan la capacitación requerida.
- Implementar normas de seguridad en los establecimientos y/o sitios turísticos, de tal forma que se pueda garantizar al turista el cuidado con referencia a: protección contra incendios, inocuidad de los alimentos, salud y protección medioambiental.

- Verificar que la zona turística y lugar destino, cuenten con la protección por parte de las fuerzas de seguridad municipal para detectar y prevenir delitos contra los turistas.
- Proporcionar al público la información adecuada sobre las actividades y el lugar, así como los reglamentos básicos de seguridad en el turismo, las prácticas de seguridad en los centros de recreación, advertencias sobre posibles peligros en los lugares turísticos, riesgos para la salud y los medios de autoprotección que necesite el turista.
- Garantizar que el personal que estará prestando servicio a los turistas cuente con la formación necesaria en cuestión de seguridad.

Las medidas que se establecen tienen como finalidad la protección de los intereses, bienes e integridad de los visitantes, así como de los trabajadores que prestan los servicios en dicho sector.

#### **5.2.1.9. Diseño de manual de funciones**

El diseño del manual de funciones consiste en definir la estructura organizacional de una empresa, es decir, describe los diferentes puestos de trabajo incluyendo cuales son los objetivos de estos y las normas por las cuales se deben regir.

El manual de puestos y funciones se establece por medio de la investigación y análisis de las actividades que se deben desarrollar en la Oficina de Turismo y los objetivos de esta; al utilizar el método histórico/lógico en la determinación de las competencias laborales, se analiza el historial de puestos similares y sus

exigencias, determinando las características de las personas que pueden optar a los puestos sugeridos.

Tabla XIV. **Funciones coordinador de oficina turística**

	<b>OFICINA TURÍSTICA de SANTA CRUZ NARANJO</b> FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código	RH-FM-01
		Versión	1
		Emisión	16/12/2019
<b>I. NOMBRE DEL PUESTO</b>			
<b>Coordinador de oficina turística</b>			
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>			
Gestionar, desarrollar, coordinar, dirigir proyectos y programas de turismo, apoyar la capacitación turística en búsqueda del cumplimiento de los objetivos del desarrollo de las comunidades			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir políticas administrativas y operativas con base en parámetros municipales.</li> <li>2. Desarrollar propuestas para el fomento del turismo en el municipio.</li> <li>3. Garantizar la vigilancia y control de los planes, programas y proyectos en materia de turismo.</li> <li>4. Dirigir el marketing turístico del municipio, procurando el uso eficiente de los recursos.</li> <li>5. Fomentar una cultura y clima organizacional que genere buenas relaciones interpersonales y comunicación asertiva en el equipo de trabajo.</li> <li>6. Rendir informes sobre la gestión de la oficina turística</li> </ol>			
<b>IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS NECESARIOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la normativa relacionada con el cargo.</li> <li>• Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas.</li> <li>• Conocimiento de servicio al cliente.</li> <li>• Manejo de paquetes de Office</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>			
Firma:			
Fecha: / /			

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XV. **Funciones administrador de redes sociales**

	<b>OFICINA TURÍSTICA de SANTA CRUZ</b> <b>NARANJO</b> FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código	RH-FM-01
		Versión	1
		Emisión	16/12/2019
<b>I. NOMBRE DEL PUESTO</b>			
<b>Administrador de redes sociales</b>			
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>			
Responsable de la gestión de redes sociales, promoviendo una imagen positiva de la Oficina de Turismo, de acuerdo con la estrategia global en social media. Se encarga de dinamizar las redes, sirve de enlace entre la organización, sus proyectos y la comunidad online.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinamizar el contenido digital de acuerdo con la estrategia general de la organización en las diferentes redes sociales, creando piezas gráficas y audiovisuales para compartir.</li> <li>2. Creación de planes de comunicación específicos para cada canal o red y proyecto.</li> <li>3. Escuchar y responder conversaciones online.; derivarlas a las personas responsables de cada área de trabajo de la organización.</li> <li>4. Monitorizar y analizar las redes sociales con el fin de detectar áreas de mejora para la organización, sus proyectos e integrarlas a las distintas estrategias.</li> <li>5. Creación de contenido creativo adecuado a cada red social en relación con los diferentes proyectos y actividades.</li> </ol>			
<b>IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS NECESARIOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios en Ciencias de la Comunicación (mínimo 8° semestre)</li> <li>• Estar al actualizado del funcionamiento de diferentes herramientas, tales como:</li> <li>• Redes Sociales como tal: Facebook, Instagram, Twitter y YouTube</li> <li>• Conocimiento en otras plataformas como Pinterest, LinkedIn...</li> <li>• Herramientas de Gestión de Redes Sociales, monitorización y automatización.</li> <li>• Software de diseño, como Photoshop, Illustrator, Adobe Premiere, Gimp, Canva</li> <li>• Plataformas de publicidad en redes sociales, como Facebook &amp; Instagram Ads, Twitter</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con los valores de la organización, amabilidad y empatía con los demás</li> <li>• Aptitudes para gestionar el tiempo, escucha y planificación.</li> <li>• Capacidad de análisis y trabajo en equipo</li> <li>• Capaz de identificar problemas y brindar soluciones.</li> <li>• Capaz de tratar con personas difíciles o demandantes.</li> </ul>			
Firma:			
Fecha:    /    /			

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XVI. **Funciones del asistente contable**

	<b>OFICINA TURÍSTICA de SANTA CRUZ NARANJO</b> FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código	RH-FM-01
		Versión	1
		Emisión	16/12/2019
<b>I. NOMBRE DEL PUESTO</b>			
<b>Asistente contable</b>			
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>			
Realizar actividades administrativas de archivo, control y revisión de datos contables, verificando las transacciones contables de las operaciones de la Oficina de Turismo y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener actualizados los documentos legales y contables de la oficina.</li> <li>2. Elaborar la nómina y liquidación del seguro social.</li> <li>3. Revisión de la contabilización de los documentos.</li> <li>4. Clasificar adecuadamente de acuerdo con los centros de costos existentes los documentos contables.</li> <li>5. Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención.</li> <li>6. Administrar la papelería y elementos de uso de la oficina llevando registros en las planillas indicadas.</li> </ol>			
<b>IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS NECESARIOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perito contador, estudios universitarios de Administración de empresas o Contaduría pública y auditor (3° semestre mínimo)</li> <li>• Manejo de los programas de Office (Word, Excel)</li> <li>• Conocimientos actualizados contabilidad y tributación (SAT)</li> <li>• Manejo de herramientas de oficina</li> <li>• Conocimiento como mínimo de un programa contable</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad.</li> <li>• Orientación al servicio</li> </ul>			
Firma:			
Fecha: / /			

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XVII. **Funciones de guía turístico**

	<b>OFICINA TURÍSTICA de SANTA CRUZ NARANJO</b> FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código	RH-FM-01
		Versión	1
		Emisión	16/12/2019
<b>I. NOMBRE DEL PUESTO</b>			
<b>Guía turístico</b>			
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>			
Responsable de la coordinación, recepción, asistencia, conducción, información y animación de los turistas.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer tours informativos y entretenidos en la zona determinada, ofreciendo un trato cortés a los visitantes.</li> <li>2. Responder dudas de los visitantes.</li> <li>3. Velar por la salud y seguridad de los visitantes durante el trayecto.</li> <li>4. Orientar y asesorar al visitante.</li> <li>5. Explicar las condiciones para el desplazamiento, vigilando el cumplimiento de las normas de seguridad y conservación del sitio visitado.</li> </ol>			
<b>IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS NECESARIOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en CC y LL, Turismo y hotelería o carrera afín. Estar registrado como guía turista en el INGUAT.</li> <li>• Conocimiento general sobre la función del guía turístico.</li> <li>• Conocimiento de legislación turística.</li> <li>• Conocimientos generales del área económica.</li> <li>• Habilidad para elaborar informes.</li> <li>• Debe saber interpretar la naturaleza.</li> <li>• Conocimiento en análisis de mapas, fotos o demás instrumentos de campo.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amable</li> <li>• Aptitudes para la escucha</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Habilidad para investigación, observación, comunicación</li> <li>• Voz clara</li> <li>• Manejo de idiomas</li> <li>• Responsable</li> <li>• Seguro</li> </ul>			
Firma:			
Fecha:     /     /			

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XVIII. **Funciones de recepcionista**

	<b>OFICINA TURÍSTICA de SANTA CRUZ NARANJO</b> FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código	RH-FM-01
		Versión	1
		Emisión	16/12/2019
<b>I. NOMBRE DEL PUESTO</b>			
<b>Recepcionista</b>			
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>			
Proveer excelente servicio al cliente por medio telefónico, apoyar en la consecución de los objetivos de la oficina a través de buena atención a clientes y lograr la eficiencia en labores administrativas de la oficina turística.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención al público interno y externo.</li> <li>2. Recepción de llamadas telefónicas y correos electrónicos</li> <li>3. Creación y archivo de documentos.</li> <li>4. Recibir y entregar correspondencia, documentos e información.</li> <li>5. Velar por el orden y buena apariencia de la recepción de la oficina.</li> <li>6. Realizar otras funciones según requerido</li> </ol>			
<b>IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS NECESARIOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato en Educación Media concluido o secretaria, estudiante primer año en carreras técnicas en carreras como Administración General, Contabilidad o Informática.</li> <li>• Buen manejo de herramientas informáticas Windows Word, Excel, Outlook.</li> <li>• Buen manejo de Central Telefónica.</li> <li>• Buen manejo de sistemas informáticos en general</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para aprender a manejar sistemas informáticos.</li> <li>• Organizada y metódica.</li> <li>• Capacidad de trabajar en equipo.</li> <li>• Vocación de servicio, compromiso con el trabajo y la Institución.</li> <li>• Habilidades en lenguaje oral y escrito, tanto en fluidez como en claridad.</li> <li>• Buen relacionamiento interpersonal.</li> <li>• Actitud positiva, con deseos de aprender y contribuir positivamente.</li> <li>• Autodidacta y proactiva</li> </ul>			
Firma:			
Fecha:     /     /			

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

El manual de funciones facilita el control y la mejora en los sistemas de gestión, debido a que sienta las bases para la definición de los objetivos. Es un instrumento eficaz que ayuda a desarrollar la estrategia de la empresa y delimita los campos de acción de cada área, así como de los puestos de trabajo. Por lo tanto, se muestran las funciones de cada uno de los puestos identificados como necesarios para la operación de la oficina turística.

## **5.2.2. Objetivos de la empresa**

Los objetivos que se plantea la oficina turística sirven de base para tomar decisiones correctas y permiten alcanzar la meta planteada.

### **5.2.2.1. Atención al cliente**

Tomando en cuenta las primeras dos amenazas detectadas en el análisis FODA, se considera que la atención al cliente es un factor diferenciador e influyente que contribuye a enfrentar dichas amenazas, por lo que se incluye en la definición del siguiente objetivo.

Conocer las necesidades del cliente, con la finalidad de ofrecer un servicio diferenciador y de calidad que exceda sus expectativas.

### **5.2.2.2. Conocimiento del área**

Aprovechando las fortalezas y oportunidades detectadas, es necesario que el personal de la oficina de turismo tenga amplio conocimiento del destino turístico, en cuanto a la variedad de atractivos naturales de El Mirador del Bosque, la magnitud de los terrenos, rutas de acceso y los servicios disponibles. Por eso se plantea dentro de los objetivos de la siguiente forma:

Saber con lo que cuentan las áreas turísticas, para explotar su potencial en las campañas publicitarias, de esta forma se puede ofrecer a los clientes un producto y servicio real, anticipándole lo que puede esperar al momento de la visita.

#### **5.2.2.3. Guía para el turista**

La escasez de recursos humanos detectado como debilidad en el análisis FODA, sugiere la necesidad de contratación de personal que se encargue de las actividades planteadas para el desarrollo turístico. Es por esta razón que se formula el objetivo siguiente:

Contar con personal capacitado que pueda brindar la información necesaria a los clientes para que su experiencia sea lo esperado o supere sus expectativas.

#### **5.2.2.4. Mejoramiento continuo**

Tomando en cuenta las amenazas detectadas en el análisis FODA es necesario plantear, dentro de los objetivos, la búsqueda de oportunidades de mejora que permita explotar el potencial de la zona turística y la fidelización del cliente. Por esta razón se plantea el siguiente objetivo:

Buscar el mejoramiento continuo de los servicios que se ofrecen tanto de las amenidades como de la atención al público, que se adecuen a las necesidades que vayan surgiendo con el crecimiento del sector turístico y las variantes de desarrollo.

#### **5.2.2.5. Aliados estratégicos**

Afirmar alianzas estratégicas que permitan la atracción de clientes nuevos, así como la fidelización de los clientes actuales.

### **5.3. Económico**

Esta parte del desarrollo de la investigación consiste en evaluar los resultados que puede producir el proyecto, relacionado con el mercado objetivo, la contribución al desarrollo económico de las áreas que pueden experimentar algún impacto debido a dicho proyecto.

#### **5.3.1. Identificación de costos**

En el capítulo 4, como parte del modelo CANVAS se define una estructura de costos la cual está integrada por costos fijos y costos variables.

El primer costo que se identifica es el que genera la mano de obra directa, este costo se llama así porque es la que está involucrada de forma directa con los productos turísticos que se ofrecen. Por ser una entidad municipal la que se propone que se encargue de la oficina turística, el personal tiene que ser contratado bajo el renglón 029 donde se contratan los servicios profesionales, por lo que la relación es por contrato sin prestaciones de ley.

En el desarrollo de este proyecto los costos se clasifican de la siguiente manera:

- Costos fijos: estos costos no son sensibles a pequeños cambios de actividad de una empresa, es decir, son los que siempre se deben pagar sin importar el nivel de producción, o en este caso el nivel de ventas.

Tabla XIX. **Costos fijos**

<b>COSTOS FIJOS</b>	
<b>Costo</b>	<b>Salario base</b>
Mano de obra directa	Q 14,750.00
Ubicación física	Q 1,250.00
Servicios	Q 500.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 16,500.00</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

- Costos variables: los costos variables son aquellos que dependen del nivel de producción, tanto de bienes como de servicios.

Tabla XX. **Costos variables**

<b>COSTOS VARIABLES</b>	
<b>Costo</b>	<b>Salario base</b>
Botiquín	Q 250.00
Material de oficina	Q 250.00
Energía eléctrica	Q 300.00
Teléfono	Q 300.00
Agua	Q 50.00
Insumos de oficina	Q 200.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 1,350.00</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

### 5.3.2. Establecer inversiones

Para el inicio de operaciones de la oficina turística se debe invertir en algunas áreas lo que permite el desempeño exitoso de la misma. Durante el desarrollo del modelo, se identifican aquellos puntos de inversión que son indispensables para iniciar a operar.

El punto principal de inversión son los activos de la oficina turística, este rubro comprende equipo para los turistas, así como para los operadores de la oficina que facilitan las actividades que se proponen.

Tabla XXI. **Activos**

<b>ACTIVOS</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Bicicletas	10	Q 2,759.00	Q 27,590.00
Cascos ciclistas	10	Q 363.55	Q 3,635.50
Sillas	20	Q 16.00	Q 320.00
Mesas plásticas	4	Q 50.00	Q 200.00
Toldos	2	Q 200.00	Q 400.00
Radios (juego de 3 radios)	1	Q 767.62	Q 767.62
Churrasqueras	6	Q 512.50	Q 3,075.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q 35,988.12</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Se debe invertir en el equipo y mobiliario de oficina para el buen funcionamiento de esta.

Tabla XXII. **Mobiliario y equipo**

<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
		<b>unitario</b>	
Escritorios	3	Q. 456.75	Q. 1,370.25
Sillas para oficina	3	Q. 175.00	Q. 525.00
Sillas para oficina (modelo II)	3	Q. 155.00	Q. 465.00
Laptop	2	Q. 3,765.00	Q. 7,530.00
Computadora de escritorio	1	Q. 2,150.00	Q. 2,150.00
Impresora-escáner	1	Q. 700.00	Q. 700.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q 12,740.25</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

### **5.3.3. Capital de trabajo**

Los recursos financieros para iniciar las actividades de la oficina turística serán desembolsados por la municipalidad de Santa Cruz Naranjo, como parte del plan de desarrollo. El capital de trabajo que se tiene contemplado para iniciar labores es de Q 55 000,00.

### **5.3.4. Inversión total para implementar el modelo de negocio**

Con base a lo desarrollado, se establece que la inversión que requiere la oficina turística es de Q. 65 228,37, tal como se muestra en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla XXIII. **Inversión total**

<b>Rubro</b>	<b>Costos</b>
Costos fijos	Q 16,500.00
Activos	Q 48,728.37
<b>Inversión total</b>	<b>Q 65,228.37</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

## **5.4. Financiero**

Para la elaboración del estudio financiero se consideraron elementos que nos permitieran observar la viabilidad del modelo de negocio de la oficina turística, tomando en cuenta la visualización del crecimiento de esta.

### **5.4.1. Evaluación financiera**

A través de esta evaluación se determina la capacidad financiera que tendrá la oficina turística y la rentabilidad del capital que será invertido para la puesta en marcha. Por medio de este se puede identificar el momento cuando los costos sean cubiertos oportunamente.

Para desarrollar el análisis financiero es necesario realizar un presupuesto de ingresos, que con base a las encuestas realizadas se puede determinar.

El ingreso mayor para la oficina de turismo es por medio de las competencias de enduro y bicicleta de montaña, estos eventos se realizan cada 3 meses lo que representa 8 eventos anuales.

La tarifa promedio de inscripción para las competencias de enduro es de Q. 250,00 y las de bicicleta de montaña es de Q. 175,00. Adicional se estima obtener ingresos por Q. 1 166,67 mensuales por el alquiler de servicios de las bicicletas adquiridas.

Con base a los datos históricos de competencias anteriores, se tiene que para enduro el número de participantes promedio es de 75 participantes en todas las categorías y en las competencias de bicicleta de montaña el número promedio de participantes des de 50.

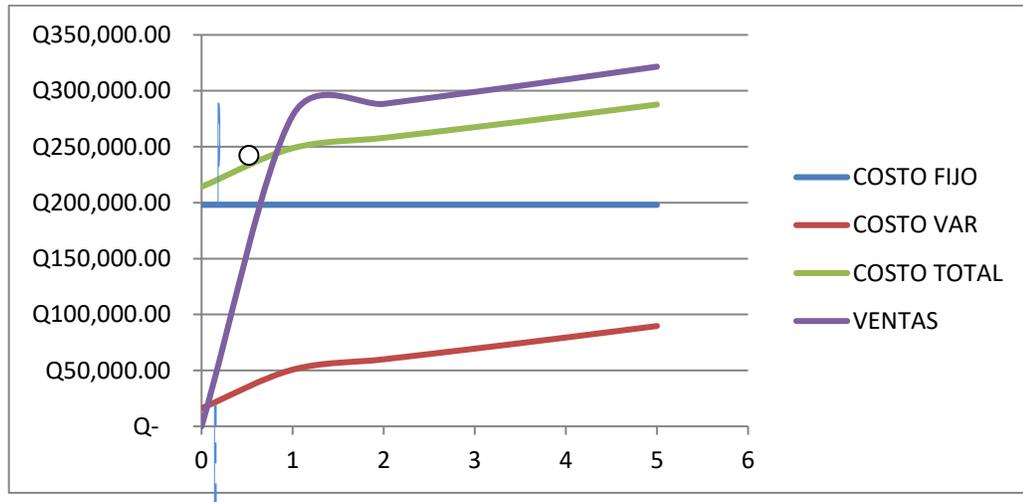
La información anterior permite presentar en un flujo de caja los movimientos financieros correspondientes a la “Oficina Turística de Santa Cruz Naranjo”. Se toma el porcentaje de inflación del Banco de Guatemala del 3,41 % de diciembre 2019.

Tabla XXIV. Flujo de efectivo

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión inicial</b>	<b>Q. 65,228.37</b>				
<b>Ingresos brutos</b>	<b>Q 278,000.00</b>	<b>Q. 288,313.80</b>	<b>Q 299,010.24</b>	<b>Q 310,103.52</b>	<b>Q 321,608.36</b>
<b>Egresos</b>					
Costos fijos	Q 234,901.20	Q 243,616.03	Q 252,654.19	Q 262,027.66	Q 271,748.89
Botiquín	Q. 3,000.00	Q 3,111.30	Q 3,226.73	Q 3,346.44	Q 3,470.59
Material de oficina	Q. 3,000.00	Q 3,111.30	Q 3,226.73	Q 3,346.44	Q 3,470.59
Energía eléctrica	Q. 3,600.00	Q 3,733.56	Q 3,872.08	Q 4,015.73	Q 4,164.71
Teléfono	Q. 3,600.00	Q 3,733.56	Q 3,872.08	Q 4,015.73	Q 4,164.71
Agua	Q. 600.00	Q 622.26	Q 645.35	Q 669.29	Q 694.12
Insumos de oficina	Q. 2,400.00	Q 2,489.04	Q 2,581.38	Q 2,677.15	Q 2,776.48
<b>Ingreso Total</b>	<b>Q 251,101.20</b>	<b>Q 260,417.05</b>	<b>Q 270,078.53</b>	<b>Q 280,098.44</b>	<b>Q 290,490.09</b>
<b>Ingreso neto</b>	<b>Q 26,898.80</b>	<b>Q 27,896.75</b>	<b>Q 28,931.71</b>	<b>Q 30,005.08</b>	<b>Q 31,118.27</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Figura 18. Análisis de costos



Fuente: elaboración propia, con Microsoft Excel.

#### 5.4.2. Valor Presente Neto

El valor presente neto es un método que se utiliza para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, para el cálculo del VPN encontramos la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) que es la tasa mínima que el o los inversionistas estarían dispuestos a ganar sobre el capital que están dando. La TMAR es la sumatoria de los siguientes factores.

- Tasa de captación (tasa pasiva)
- Ritmo inflacionario
- Tasa activa de los bancos
- Tasa de riesgo país

Para este proyecto la TMAR encontrada fue de 19,64 %

Tabla XXV. **Cálculo de TMAR**

Tasa de captación (Banco de Guatemala)	4,91 %
Ritmo inflacionario (Banco de Guatemala)	3,71 %
Tasa activa de los bancos (Promedio bancos del sistema)	7,02 %
Riesgo país (BCIE)	4 %
<b>TMAR</b>	<b>19,64 %</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XXVI. **Valor presente neto**

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-					
	Q65,228.37	Q26,898.80	Q27,896.75	Q28,931.71	Q30,005.08	Q31,118.27
<b>TMAR</b>	19.64 %					
<b>VPN</b>	Q20,978.75					

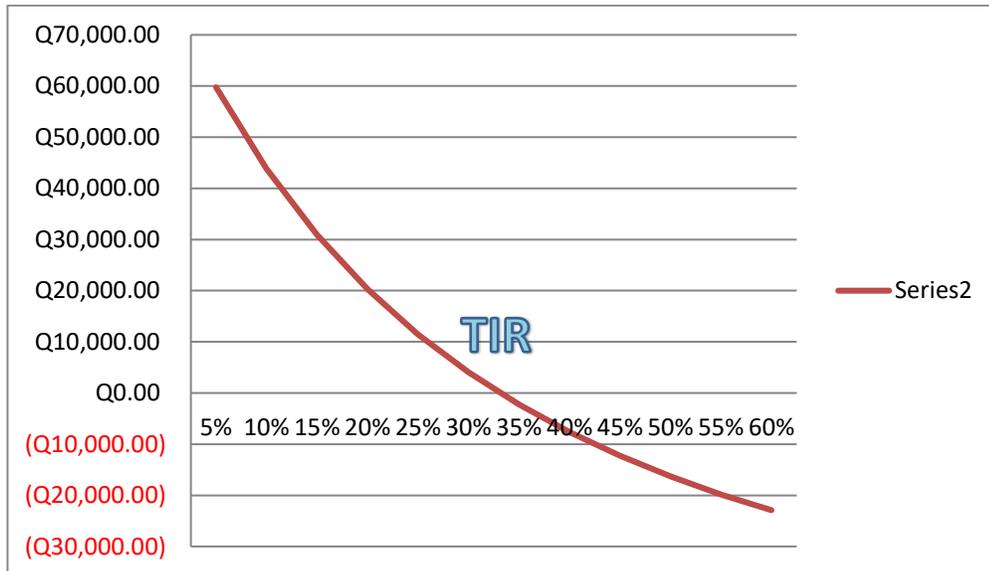
Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

El VPN obtenido es mayor a cero, lo que indica una ganancia extra después de haber alcanzado la TMAR en el período aplicado.

#### 5.4.3. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno también conocida como TIR, mide la rentabilidad de una inversión. Para el proyecto se obtiene una TIR de 33,11 %. En la siguiente figura se grafica la relación entre el valor presente neto y la tasa interna de retorno tomando en cuenta diferentes tasas de descuento.

Figura 19. Gráfica VPN/TIR



Fuente: elaboración propia, con Microsoft Excel.

#### 5.4.4. Relación Costo-Beneficio

El análisis de la relación Costo Beneficio, permite medir el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede producir, así como también es conocido por ser un índice de rentabilidad y consiste en dividir el valor actual de los ingresos totales entre el valor actual de los egresos del proyecto en cuestión. Para el análisis de este proyecto se necesita obtener el VPN de ingresos y el VPN de egresos, la sumatoria del total de costos y luego hacer la relación beneficio – costo.

$$VA \text{ INGRESOS} = Q. 890 953,45$$

$$VA \text{ EGRESOS} = Q. 804 764,33$$

$$\Sigma VA \text{ EGRESOS} + \text{Inversión inicial} = Q. 869 974,70$$

$$B/C = 1,02$$

Ecuación para el cálculo de la relación beneficio costo

$$B/C = \frac{VA \text{ INGRESOS}}{\Sigma VA \text{ EGRESOS} + Inversión \text{ inicial}}$$

La interpretación del resultado obtenido indica que, por cada quetzal invertido en el proyecto se obtendrá Q. 1,02, según el criterio de este indicador el proyecto es rentable ya que se basa en lo siguiente:

- B/C > 1, indica que los beneficios superan los costos, por lo tanto, el proyecto debe ser considerado.
- B/C = 1, indica que no hay ganancias, pues los beneficios son iguales a los costos.
- B/C < 1, indica que los costos son mayores a las ganancias, por lo que el proyecto no debe ser considerado.

#### **5.4.5. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad consiste en realizar cálculos nuevos tanto de los flujos de caja como del VPN, al momento de realizar algún cambio en una variable. Para realizar el análisis de sensibilidad la variable de ingresos, los resultados se muestran en la tabla XXVII. A partir del análisis realizado, se determina que el proyecto puede trabajar como mínimo con el 80 % de la demanda, ya que menos de ese porcentaje el VPN es negativo y el período de recuperación se extiende hasta el cuarto año.

Tabla XXVII. **Análisis de sensibilidad**

Tasa	Inversión	Flujo neto (Año)				
		1	2	3	4	5
19.64%	-Q 65,228.37					
<b>Ingresos al 100%</b>		Q 26,898.80	Q 27,896.75	Q 28,931.71	Q 30,005.08	Q 31,118.27
VPN	<b>Q. 20,978.75</b>					
Período de recuperación	-Q 65,228.37	-Q 38,329.57	-Q 10,432.82	<b>Q 18,498.89</b>	<b>Q 48,503.97</b>	<b>Q 79,622.24</b>
<b>Ingresos al 90%</b>		Q 24,208.92	Q 25,107.07	Q 26,038.54	Q 27,004.57	Q 28,006.44
VPN	<b>Q 12,358.04</b>					
Período de recuperación	-Q 65,228.37	-Q 41,019.45	-Q 15,912.38	<b>Q 10,126.16</b>	<b>Q 37,130.74</b>	<b>Q 65,137.18</b>
<b>Ingresos al 80%</b>		Q 21,519.04	Q 22,317.40	Q 23,145.37	Q 24,004.07	Q 24,894.62
VPN	<b>Q 3,737.32</b>					
Período de recuperación	-Q 65,228.37	-Q 43,709.33	-Q 21,391.93	<b>Q 1,753.44</b>	<b>Q 25,757.50</b>	<b>Q 50,652.12</b>
<b>Ingresos al 70%</b>		Q 16,946.24	Q 17,574.95	Q 18,226.98	Q 18,903.20	Q 19,604.51
VPN	<b>-Q 10,917.89</b>					
Período de recuperación	-Q 65,228.37	-Q 48,282.13	-Q 30,707.18	-Q 12,480.20	<b>Q 6,423.01</b>	<b>Q 26,027.52</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.



## CONCLUSIONES

1. A través del análisis FODA se lograron identificar los puntos de El Mirador que se pueden potencializar, generando mayores atractivos para los turistas y por ende más ingresos para la oficina turística como para los pobladores. Así mismo se identificaron los puntos de mejora en los cuales se debe realizar un esfuerzo de inversión para disminuir los riesgos que pueden representar.
2. Se identificó los aspectos legales que conlleva la puesta en marcha del modelo de negocio a través de una oficina turística, así como la estructura básica para el eficiente funcionamiento de esta.
3. A través del análisis económico y financiero se logró determinar que lo dispuesto por la municipalidad para la inversión en dicho proyecto, es suficiente para ponerlo en marcha.
4. Con el modelo de negocio es posible generar desarrollo sostenible, lo que nos permite cuidar los recursos naturales que existen en El Mirador del Bosque, así también representa una actividad económica adicional para las comunidades cercanas.



## RECOMENDACIONES

1. Capacitar al personal que trabajará directamente en la oficina turística, así como a las comunidades que se verán beneficiadas por el proyecto, de esta forma se trabajará en conjunto tanto para el servicio al cliente como para la protección de los recursos naturales.
2. Considerar las estrategias planteadas para poner en marcha el proyecto y de esta forma obtener cambios enfocados al turismo de la localidad.
3. Hacer que la oficina turística sea un ente promotor de todas las amenidades del municipio de Santa Cruz Naranjo, para potencializar el desarrollo en el sector turismo de dicho municipio.
4. Delegar a las autoridades encargadas de velar por el desarrollo del turismo en el municipio tomen las medidas pertinentes para cuidar los recursos con los que se cuenta al momento de pensar en la expansión o promoción de nuevos lugares del municipio.
5. Considerar, que la propuesta presenta de forma generalizada los aspectos legales, administrativos, ambientales, económicos y financieros para la instalación de la oficina turística; sin embargo, para definir si esta idea de negocio es realmente viable, se sugiere que el presente modelo de negocio se complemente con un estudio de factibilidad que profundice los aspectos mencionados.

6. Organizar a la comunidad de la aldea El Bosque, para formar un comité que se encargue de solicitar el mantenimiento constante de alcantarillado, carretera, limpieza y extracción de basura y servicios sanitarios en El Mirador y sus alrededores para frenar la contaminación del medioambiente.
  
7. Promover a través de la municipalidad los proyectos de desarrollo turístico a través de la oficina destinada para ello, así como coordinar con INGUAT para alcanzar las metas trazadas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. APARICIO, Yanira. *Evaluación del potencial turístico territorial*. San Salvador: 2012. 32 p.
2. Congreso de la República. *Ley de áreas protegidas*. Guatemala: Congreso de la República. 1996. 24 p.
3. Instituto Guatemalteco de Turismo. *Manual de buenas prácticas ambientales y sostenibles*. Guatemala: INGUAT. 2014. 44 p.
4. Ley Orgánica INGUAT. *Decreto No. 1701 del Congreso de la República de Guatemala*. 28 p.
5. MIKERY, Mildred; PÉREZ, Arturo. *Métodos para el análisis del potencial turístico del territorio rural*. España: 2014. 28 p.
6. *Organización Mundial de Turismo*. [en línea]. <<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>>. [Consulta: 12 de noviembre de 2018].
7. OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: 2011. ISBN: 978-84-234-2799-4. 285 p.
8. \_\_\_\_\_. *Aclarando modelos de negocio: orígenes, presente y futuro del concepto*. California: 2005. ISSN: 1529-3181. 28 p.

9. PRADO, Mariano. *Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores*. 2013. 54 p.
10. RECINOS, Walter. *Desarrollo turístico en la aldea El Cerrito del municipio de Amatitlán, departamento de Guatemala*. Trabajo de graduación de Lic. Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 175 p.
11. SANCHO, Amparo. *Introducción al Turismo*. San Salvador: OMT. 1998. 393 p.
12. SEGEPLAN. *Plan de desarrollo Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa 2011-2025*. [en línea]. <<http://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/category/55-santa-rosa?download=137:pdm-santa-cruz-naranjo>>. [Consulta: noviembre 2018].
13. \_\_\_\_\_. *Ranking de la gestión municipal 2016*. [en línea]. <<http://ide.segeplan.gob.gt/sinittablero/>>. [Consulta: noviembre 2018].
14. TRINIDAD, Herby. *Estudio de factibilidad para el desarrollo turístico en el municipio de Quesada, Jutiapa*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2014. 153 p.

# APÉNDICES

## Apéndice 1. Cuadro de evaluación inicial de impacto ambiental

<b>EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO AMBIENTAL</b>							
Realizado por: María Ávila							
<b>Descripción de la acción propuesta</b>							
Se plantea un modelo de negocio para impulsar el turismo en el Municipio Santa Cruz Naranjo, aprovechando sus recursos naturales como el Mirador del Bosque							
<b>Descripción del área afectada</b>							
El Mirador del Bosque está ubicado en un área rural del municipio Santa Cruz Naranjo, desde el cual se puede ver la Laguna del Pino, montañas y cafetales							
<b>Análisis de factores ambientales</b>							
A continuación se marca con una "X" los factores que no son afectados o producidos por el modelo de negocio y con un "✓" los factores que si son afectados o producidos.							
Sistema Atmosférico (Aire)	X		Sistema Biótico (Animales y plantas)	X			
Sistema Hídrico (Agua)	X		Sistema Lítico (Roca y minerales)	X			
Sistema Edáfico (Suelos)	✓		Sistema socio/cultural	X			
<b>La actividad puede producir</b>							
Vibraciones:	X	Ruidos:	✓	Olores:	X	Consumo de energía eléctrica	X
La actividad no afecta a ningún recurso cultural, natural o arqueológico							
La actividad no representa riesgo a la salud de los pobladores del sector							
<b>Definición de los impactos significativos</b>							
Los suelos del sector pueden verse afectados por una mala gestión de los desechos sólidos resultantes de las actividades turísticas.							
El Mirador del Bosque es un lugar bastante silencioso por lo que el turismo puede alterar un poco el silencio habitual, sin llegar a ser nocivo para los residentes del lugar.							
<b>Definición de la cobertura del estudio</b>							
El estudio se lleva a cabo en el Municipio Santa Cruz Naranjo, específicamente en las rutas de acceso al punto turístico, la aldea el Bosque y el área que se delimita como parte del Mirador del Bosque							
<b>Criterios de protección ambiental</b>							
Como parte de la gestión, se puede colocar un depósito de basura y tramitar la solicitud del servicio de recolección de basura por lo menos una vez a la semana (preferiblemente el lunes) para toda la Aldea El Bosque, buscando el beneficio no solo del punto turístico sino de la comunidad.							

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

## Apéndice 2. Encuesta



### Encuesta

PARTE I: Variables sociodemográficas.

**1. Edad**

- De 15 a 18 años  
 De 19 a 25 años  
 De 26 a 40 años  
 De 41 años a más

**2. Género**

- Femenino  
 Masculino

**3. Lugar de residencia**

- Casco Urbano       Don Gregorio       Otros lugares de Sta. Cruz Naranjo  
 El Teocinte       El Naranjo  
 Lugares cercanos al municipio de Sta. Cruz Naranjo  
 Otro Departamento (Indique cual)

**4. Ocupación**

- Estudiante  
 Empleado público  
 Empleado iniciativa privada  
 Negocio propio

**5. Si labora indicar el rango de salario en el que se encuentra.**

- Q. 2,893.21 a Q. 3,500  
 Q. 3,501 a Q. 4,200  
 Q. 4,201 a Q. 6,000  
 Q. 6,001 a Q. 8,000  
 Q. 8,001 en adelante



## Continuación apéndice 2.



6. ¿Qué actividades realiza usted los fines de semana y/o feriados?

- Ir de excursión
- Practicar deportes
- Ver TV
- Otros

### PARTE II: Caracterización del producto

1. ¿Qué conceptos relacionas con turismo rural?

- Naturaleza, paisajes naturales.
- Cultura y tradiciones populares.
- Gastronomía local.
- Alojamiento rural.
- Escapada romántica.
- Tranquilidad y relajamiento
- Senderismo y actividades en la naturaleza.
- Turismo de aventura.
- Agroturismo (actividades ganaderas y agrícolas).

2. En una escala del 1 al 5, donde 5 es muy interesante y 1 es nada interesante. ¿Cuán interesante le parece el turismo rural?

	1	2	3	4	5
Interés					

3. ¿Cuáles de las siguientes características le atraen de una ruta turística? (Puede marcar varias)

- Cafetales
- Artesanías
- Cabalgatas
- Paisajes
- Senderismo
- Ciclismo de montaña
- Caminatas
- Gastronomía típica

4. ¿Qué aspecto considera determinante para decidir hacer o no hacer turismo? (Puede marcar varias)

- Transporte
- Precio
- Comida
- Alojamiento



## Continuación apéndice 2.



5. ¿Cuándo viaja prefiere?... (Marcar una sola casilla)

- Que me lo den todo organizado desde una agencia.
- Que solo me organicen el transporte y el alojamiento.
- Encargarme de todo personalmente.
- Me es totalmente diferente.

6. ¿Qué lugares turísticos identifica usted en Santa Cruz Naranjo?

7. ¿Le gustaría un tour por El Mirador del Bosque como actividad opcional?

- SI
- NO

8. ¿Qué cree usted que le hace falta a "El Mirador del Bosque" para considerarlo como un destino turístico?

### PARTE III: Aceptación y frecuencia de aceptación.

1. ¿Cuál es el monto máximo que estaría dispuesto a pagar por un paquete de 1 día que incluya transporte desde cualquier parte del municipio, comida y guía?

- Q. 60 – Q. 125
- Q. 126 – Q. 200
- Q. 201 – Q. 300

2. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre la ruta turística? (Puede marcar varias)

- Correo electrónico
- Televisión
- Redes Sociales
- Prensa escrita
- Radio

3. ¿Con qué frecuencia realiza turismo?

- Una vez al año
- Entre dos y cinco veces al año
- Más de cinco veces al año



## Continuación apéndice 2.



4. ¿Qué opinión tiene sobre la ruta hacia el sitio El Mirador, ubicado en Aldea el Bosque?

- Instaría a familiares y amigos a recorrer la ruta.
- Recomendaría el lugar si le pidieran consejo.
- Volvería en los próximos meses
- No regresaría



---

Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

### Apéndice 3. Tabulación de resultados de encuesta sección 1

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS					
EDAD P1		RESIDENCIA P3		OCUPACIÓN P4	
15-18	118	Casco urbano	119	Estudiante	225
19-25	175	Teocinte	102	Empleado Público	28
26-40	72	Naranjo	63	Empleado iniciativa privada	223
41 +	11	Don Gregorio	21	Negocio propio	8
GÉNERO P2		Otro del municipio		RANGO SALARIAL P5	
Masculino	194	Otro cercano	18	Q2893.21 - Q3500.00	112
Femenino	182	Otro departamento	16	Q3501.00 - Q4200.00	115
ACTIVIDAD DE FIN DE SEMANA O FERIADOS P6			Q4201.00 - Q6000.00		28
Ir de excursión	98	Ver televisión	86	Q6001.00 - Q8000.00	2
Practicar deportes	125	Otros	67	Q8000.00 en adelante	2
NOTAS: en la pregunta 4 respecto a la ocupación 192 personas marcaron que eran estudiantes y que trabajaban					

Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

### Apéndice 4. Tabulación de resultados de encuesta sección 2

CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO						
CONCEPTO DE TURISMO RURAL P1		INTERES P2		ATRATIVOS P3		
Naturaleza, paisajes naturales	215	1		Cafetales	11	
Cultura y tradiciones populares	0	2		Paisajes	75	
Gastronomía local	0	3		Caminatas	95	
Alojamiento rural	5	4		Artesanías	8	
Escapada romántica	0	5		Senderismo	80	
Tranquilidad y relajamiento	37	ACEPTACIÓN DEL TOUR POR EL MIRADOR DEL BOSQUE COMO ACTIVIDAD OPCIONAL P7		Gastronomía Tipica	7	
Senderismo y actividades en la naturaleza	56			Cabalgatas	83	
Turismo de aventura	44			Ciclismo Montaña	82	
Agroturismo (actividad ganadera y agrícola)	19		FACTOR DE DECISIÓN P4			
PREFERENCIAS DE VIAJE P5			Transporte	117		
Todo organizado desde agencia	102		Comida	108		
Organización de transporte y alojamiento	81		Precio	132		
Encargarse personalmente	98		Si	291	Alojamiento	105
Indiferente	95		No	85		
IDENTIFICACIÓN DE LUGARES TURÍSTICOS P6			PERCEPCIÓN DE NECESIDADES TURÍSTICAS P8			
Laguna del pino	376	Servicios sanitarios	185			
Mirador del bosque	376	Transporte	215			
Cataratas el potrerillo	254	Ventas de comida	176			
Otros:	12	Otros	221			

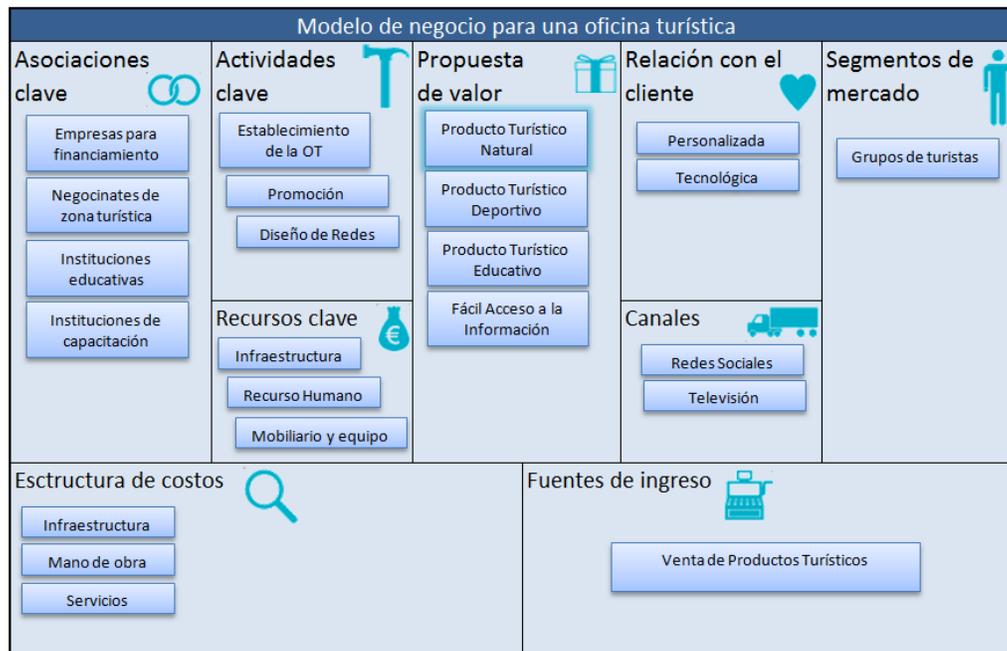
Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

## Apéndice 5. Tabulación de resultados de encuesta sección 3

ACEPTACIÓN Y FRECUENCIA					
RANGO DE PRECIO P1		DIFUSIÓN P2		FRECUENCIA DE TURISMO P3	
Q60.00 - Q125.00	365	Correo electrónico	43	Una vez al año	105
Q126.00 - Q200.00	11	Televisión	128	Entre dos y cinco veces al año	218
Q201.00 - Q300	0	Redes sociales	158	Mas de cinco veces al año	53
ACEPTACIÓN P4		Prensa escrita	46		
Instar	123	Radio	1		
Recomendar	119	NOTAS: los encuestados recomiendan impulsar turismo por ser un lugar bonito y que puede mejorar la calidad de vida de los pobladores de la aldea			
Volver	118				
No volver	16				

Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

## Apéndice 6. Matriz Modelo de Negocio CANVAS



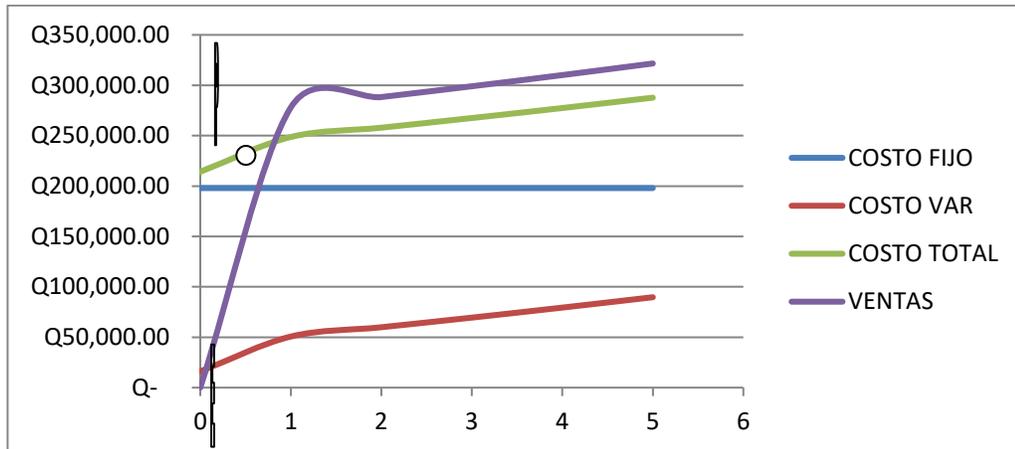
Fuente. elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

Apéndice 7. Tiendas cercanas a “El Mirador del Bosque”



Fuente: elaboración propia, 26 agosto 2021.

## Apéndice 8. Análisis de costos



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

