



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA  
INCUBADORA DE PEQUEÑOS HOTELES**

**CASO: INSTITUTO HONDUREÑO DE TURISMO (IHT)**

**SUSTENTADO POR:**

**MARCELA NUÑEZ LAGOS  
MARLIN SOBEIDA ANDINO FONSECA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEGUCIGALPA, F. M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**NOVIEMBRE, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVE REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA**

**FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA  
INCUBADORA DE PEQUEÑOS HOTELES**

**CASO: INSTITUTO HONDUREÑO DE TURISMO (IHT)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO  
JUAN ANTONIO MEZA ORDOÑEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**

**OSCAR CARDONA  
PATRICIA VILLALTA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA INCUBADORA DE PEQUEÑOS HOTELES**

#### **CASO: INSTITUTO HONDUREÑO DE TURISMO (IHT)**

#### **AUTORES:**

**Marcela Núñez Lagos y Marlin Sobeida Andino Fonseca**

#### **Resumen**

El poco conocimiento sobre la gestión empresarial y la falta de apoyo por parte de las instituciones del sector turismo, actualmente establecidas en el país, son los principales factores que afectan la creación, el fortalecimiento y la permanencia en el mercado, de los pequeños establecimientos hoteleros en el Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles. El objetivo de la investigación es describir las necesidades de asesoramiento que requieren los pequeños hoteles en el Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles, para el estudio de pre-factibilidad de una incubadora de empresas hoteleras, como un medio de creación, crecimiento y consolidación empresarial. El método empleado en la investigación, es de tipo descriptivo y explicativo y no experimental, y se utilizaron instrumentos para recolección de datos cuantitativos y cualitativos. El marco poblacional se obtuvo a partir del Directorio de Establecimientos Turísticos 2014, y está conformado por cuarenta hoteles de menos de cincuenta habitaciones de los municipios Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles. La muestra se determinó en treinta y seis hoteles. Los resultados dan a conocer que la mayoría de las personas encuestadas, propietarios de pequeños hoteles, expresaron la necesidad de asistencia en las áreas de: administración de procesos, obligaciones fiscales, promoción, técnicas de venta, elaboración de perfiles de puestos y diseño de páginas web, a su vez, desconocen sobre el funcionamiento de las incubadoras de empresas, por lo que queda en evidencia la necesidad de asesorías relacionadas a la buena gestión empresarial.

**Palabras claves:** Capacitación y asesoramiento, incubadora de empresas, pequeños hoteles.

**STRENGTHENING IN BUSINESS INCUBATOR MANAGEMENT FOR SMALL  
HOTELS**

**CASE: HONDURAN INSTITUTE OF TOURISM (IHT)**

**AUTHORS:**

**Marcela Núñez Lagos and MarlinSobeida Andino Fonseca**

**Abstract**

The lack of knowledge about business management and a lack of support from the institutions of the tourism sector, currently established in the country, are the main factors affecting the creation, strengthening and permanence in the market of these hotel establishments in the Central District, St. Lucia and Valle de Angeles. The objective of the investigation is to describe consultancy needs required by small hotels in the Central District, Santa Lucia and Valle De Angeles, for the study of pre-practicality of an incubator of hotel companies, as a way of creation, growth and managerial consolidation. The method used in research, is descriptive and explanatory and non-

experimental, and instruments were used for qualitative and quantitative data collection. The population framework was obtained from the Directory of Tourism Establishments 2014, and is comprised of forty hotels with less than fifty rooms from the municipalities of the Central District, Santa Lucia and Valle de Angeles. The sample was determined in thirty-six hotels. The results reveal that the majority of the people surveyed, owners of small hotels, expressed the need for assistance in the areas of: Process management, tax obligations, promotion, sales techniques, preparation of job profiles and design of web pages, the majority of people surveyed are unaware of the operation of business incubators, the need of consultancies related to good business management is evident.

**Keywords:** Training and consulting, business incubator, small hotels.

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias por su paciencia y comprensión. Especialmente a nuestros esposos que prefirieron sacrificar su tiempo para que nosotros pudiéramos cumplir con el nuestro. Con todo nuestro amor les dedicamos esta investigación que es fruto de su apoyo y sacrificio.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Nuestro Padre por concedernos, con su infinita misericordia, la oportunidad de realizar este proyecto y la sabiduría y perseverancia necesaria para culminarlo. Cada uno de nuestros logros es para Gloria de Nuestro Creador, que con su inmenso amor nos alienta a perseverar en los proyectos que nos tiene preparados.

A nuestros padres, hermano(a) s, hijos y esposos por animarnos a culminar este proyecto y por ser la fuerza impulsora de nuestra inspiración.

A nuestra Asesora Metodológica MSc. Cinthia Isela Cano por el apoyo incondicional en el desarrollo de esta Tesis.

A la MSc. Patricia Villalta por brindarnos su tiempo y enriquecernos con sus conocimientos y aportes.

A nuestro Asesor Temático MSc. Juan Antonio Meza por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo, que con sus conocimientos y palabras de apoyo nos alentaron en la culminación de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1 INTRODUCCION.....	1
1.2 ANTECEDENTES: .....	3
1.2.1 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT): .....	3
1.2.2 SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN TURÍSTICA CENTROAMERICANA (SITCA):..	3
1.2.3 INSTITUTO HONDUREÑO DE TURISMO (IHT): .....	4
1.2.4 ANTECEDENTES DEL SECTOR HOTELERO EN HONDURAS: .....	7
1.2.5 ANTECEDENTES DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS: .....	8
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA:.....	9
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....	10
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN: .....	10
1.4 OBJETIVOS .....	11
1.4.1 OBJETIVO GENERAL: .....	11
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	11
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
CAPITULO II. MARCO TEORICO .....	13
2.1 SITUACIÓN ACTUAL .....	13
2.1.1 ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES DEL SECTOR TURÍSTICO:.....	14
2.1.2 PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS: .....	21
2.1.3 PLANIFICACIÓN, PROMOCIÓN Y FOMENTO AL TURISMO EN HONDURAS: .	22
2.1.4 EL SECTOR HOTELERO .....	28
2.2 INCUBADORA DE EMPRESAS .....	29
2.3 CONCEPTOS Y DEFINICIONES: .....	31
2.4 MARCO REFERENCIAL:.....	33
CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	35
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	35
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES: .....	37
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS: .....	40
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:.....	40



3.3.1	MARCO POBLACIONAL:.....	40
3.3.2	MUESTRA: .....	41
3.3.3	UNIDAD DE ANALISIS:.....	42
3.3.4	UNIDAD DE RESPUESTA:.....	42
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	42
3.4.1	INSTRUMENTOS:.....	42
3.4.2	TÉCNICAS:.....	43
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	43
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS .....	43
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	44
3.6	LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	44
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		45
4.1	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES PLANTEADAS:.....	45
4.1.1	CONOCIMIENTO DE LOS PEQUEÑOS HOTELES SOBRE LAS INCUBADORAS Y SU FUNCIONAMIENTO .....	45
4.1.2	AREAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN QUE SE BRINDARÁ ASESORAMIENTO .....	48
4.1.3	REDES DE CONTACTO NECESARIAS PARA APOYAR A LOS PEQUEÑOS HOTELES EN EL FORTALECIMIENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....	56
4.1.4	PERMANENCIA DE LOS PEQUEÑOS HOTELES EN EL MERCADO Y GENERACION DE EMPLEO.....	59
4.2	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS CUALITATIVAS .....	63
	ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (FODA)	66
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		67
5.1	CONCLUSIONES.....	67
5.2	RECOMENDACIONES:.....	68
CAPITULO VI. PLAN DE ACCION PARA DESARROLLAR LA APLICABILIDAD .....		70
6.1	FASES PARA EL DESARROLLO DE LA UNIDAD DE ASESORAMIENTO .....	71
6.1.1	PRIMERA FASE: Firma de Convenio Interinstitucional CANATURH-IHT .....	71
6.1.2	SEGUNDA FASE: Red de Contactos.....	76
6.1.3	TERCERA FASE: Diagnostico y Necesidades de Capacitación: .....	78
6.1.4	CUARTA FASE: Ejecución del Plan de Capacitación, Supervisión y Seguimiento:	

6.2 PRESUPUESTO UNIDAD DE ASESORAMIENTO ..... 79

BIBLIOGRAFIA ..... 82

ANEXOS ..... 85

INDICE DE TABLAS ..... 94

INDICE DE FIGURAS ..... 96

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

En este capítulo se presentan los elementos que integran el planteamiento de la investigación, el cual estructura y realiza el planteamiento concreto de la investigación, descripción de los antecedentes, especificación de las preguntas de investigación, definición y formulación el problema objeto de estudio, así como también se incluye el objetivo general y específico, que describen y orientan el propósito del estudio.

## **1.1 INTRODUCCION**

A través de la presente investigación se describen las necesidades de asesoramiento que requieren los pequeños hoteles en el Distrito Central, Santa Lucia y Valle De Ángeles, para el estudio de pre-factibilidad de una incubadora de empresas hoteleras, como un medio de creación, crecimiento y consolidación empresarial. En los últimos años el turismo en Honduras, se ha fortalecido como una de los sectores productivos que más contribuye a la captación de divisas, al valor agregado de la economía del país y a la generación de empleos.

La evolución positiva de estas variables apoya el destacado papel que este sector puede desempeñar en el desarrollo económico del país, por lo que se hace necesaria la investigación de alternativas que contribuyan al apoyo del surgimiento de emprendimientos o negocios turísticos, para que la oferta turística pueda hacer frente, a la demanda de visitantes y contribuir a que las nuevas empresas sobrevivan y crezcan durante su etapa de despegue, en la cual son más vulnerables. Es por esta razón que se hace necesario el estudio sobre las incubadoras de pequeños hoteles como un medio de fortalecimiento en la gestión empresarial, para estos establecimientos. En este entorno globalizado, una gestión empresarial adecuada es la clave de éxito de cualquier empresa.

El documento está conformado por seis capítulos; el capítulo uno, incluye el planteamiento concreto de la investigación, los antecedentes, definición y formulación

del problema objeto de estudio, exponiendo sus características. En este apartado también se incluye el objetivo general y específico, que describen y orientan el propósito del estudio.

En el marco teórico, que se presenta en el capítulo dos, se exponen y definen los conceptos básicos aplicables al sector hotelero, se indican y describen la finalidad de las instituciones que se involucran en el ámbito de la industria de hotelería a nivel internacional, regional y nacional, así como los conceptos básicos sobre la creación, el funcionamiento, tipos de incubadoras, modelos de incubación, y tipos de servicios que ofrecen.

En el capítulo tres, se detallan los diferentes indicadores y variables de estudio que serán necesarios para llevar a cabo la investigación. La recolección de datos fue realizada desde el enfoque cuantitativo y cualitativo, a través de la elaboración de cuestionario y entrevistas encuestas. En este apartado, asimismo, se definen, el diseño de la investigación, marco poblacional, muestra y técnicas e instrumentos de recolección que se aplicaron en el presente estudio.

Los resultados de la investigación, se detallan en el capítulo cuatro, en el que se analizan las variables más representativas de manera descriptiva y muestran el grado de conocimiento que los pequeños hoteles tienen sobre las incubadoras de empresas, su existencia y funcionamiento, las necesidades de asesoramiento de los pequeños hoteles en las diferentes áreas y sus componentes, así como la proyección que brindan las asociaciones gremiales a sus afiliados.

En el capítulo cinco, se presentan las conclusiones y recomendaciones, basadas en los resultados obtenidos, a través de la aplicación de los cuestionarios y entrevistas realizadas a los propietarios o gerentes de pequeños hoteles y expertos en el sector hotelero y turístico. Las conclusiones permiten responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos propuestos.

El capítulo seis detalla la propuesta del plan de acción. Los resultados generados en la presente investigación, muestran la necesidad de los pequeños hoteles de recibir asesoría en diferentes áreas de gestión empresarial, por lo que se recomienda la creación de una "Unidad de Asesoramiento para el Fortalecimiento en la Gestión Empresarial de los Pequeños Hoteles" con una estructura básica que viabilice su ejecución y que contribuya a que estas pequeñas empresas se consoliden.

## **1.2 ANTECEDENTES:**

### **1.2.1 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT):**

La Organización Mundial del Turismo (OMT), es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos.(OMT, 2009). Contribuye al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental del sector.

Esta organización tiene sus orígenes en el año de 1946, cuando se realiza el Primer Congreso Internacional de Organismos Nacionales de Turismo, y se decide la creación de una nueva organización internacional que reemplazará la antigua Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT). La Primera reunión de la Asamblea General de la OMT, fue celebrada en Madrid en mayo de 1975, por invitación del gobierno Español. La Secretaría General de la OMT se instala en Madrid el 1 de enero de 1976. (OMT, 2009).

### **1.2.2 SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN TURÍSTICA CENTROAMERICANA (SITCA):**

Creada en 1995 como estructura orgánica permanente del Consejo Centroamericano de Turismo (CCT), la cual opera en la SG-SICA, como su Dirección de Turismo, los fines de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (STICA) son los de facilitar y estimular el desarrollo del turismo en toda la región Centroamericana. Por consiguiente, gestiona, promueve y coordina programas de promoción turística de

beneficio regional, desarrollando estos por medio de la colaboración de otras entidades u organizaciones, usando todos los medios que tiene a su disposición.

### **1.2.3 INSTITUTO HONDUREÑO DE TURISMO (IHT):**

El Instituto Hondureño de Turismo (IHT), adquiere el rango de secretaría en 1998 como resultado de una larga trayectoria, perseverante, tenaz y acertada política, como producto del trinomio: gobierno-funcionarios-empleados, que han caminado en una misma dirección. El surgimiento institucional turístico en Honduras inició durante el período presidencial del Dr. Juan Manuel Gálvez mediante Decreto Legislativo No.34 del 27 de enero de 1953, emitido por el Congreso Nacional el cual crea el Instituto del Turismo, adscrito a la Secretaria de Relaciones Exteriores.

Después de múltiples reformas de dependencia institucional, es hasta 1993, cuando mediante Decreto 103-93, se crea la Ley del Instituto Hondureño de Turismo, que viene a ser la base para que en 1998 durante el periodo presidencial del Ingeniero Carlos Flores Facussé, mediante Decreto 6-98, le confiere al Instituto Hondureño de Turismo no sólo su autonomía administrativa y financiera, sino que también es elevada al rango de Secretaria de Turismo.

La Secretaría de Turismo, a través del Instituto Hondureño de Turismo, era el organismo oficial a cargo de la conducción de la política de turismo a nivel nacional. Hasta el año 2013, la Secretaría de Turismo estaba conformada por el Ministro, Vice Ministro y el Secretario General y le competía la formulación, evaluación y ejecución de políticas relacionadas con el turismo, contando con un asiento en el Gabinete de Gobierno (Secretaria de Turismo, Antecedentes del Instituto Hondureño de Turismo, 2014, p. 4)

Al iniciar el periodo presidencial del Abogado Juan Orlando Hernández (2014-2018), a través del Decreto 266-2013 de la “Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el

Gobierno”, creada con el fin de que la administración centralizada y descentralizada, adquiriera mecanismos más ágiles para dar respuesta a las necesidades del país y sus habitantes, modifica la Administración General del país fusionando algunas Secretarías de Estado, disolviendo la Secretaría de Turismo y transfiriendo el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), a la Secretaría de Desarrollo Económico.

El Instituto Hondureño de Turismo (IHT), era el brazo operativo de la Secretaría de Turismo, entidad de derecho público, de carácter permanente, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía administrativa y financiera. (Artículo 1, Ley del Instituto Hondureño de Turismo, Secretaría de Turismo, 1993, p.3). El IHT, tiene como finalidad, estimular y promover el turismo como una actividad económica que impulse el desarrollo del país, por medio de la conservación, protección y aprovechamiento racional de los recursos turísticos nacionales. (Artículo 3, Ley del Instituto Hondureño de Turismo, Secretaría de Turismo, 1993, p.3)

En el mandato presidencial de Ricardo Maduro Joest (2002-2006), se realizaron cambios en el Organigrama Institucional, aprobados por el Consejo Nacional de Turismo, y la Comisión Presidencial de Modernización del Estado. Los cambios más importantes fue la sinergia entre la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo y la Gerencia de Ecoturismo y Producto Desarrollado; ambas gerencias se fusionaron creando la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo de Producto; con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos y accionar del Instituto Hondureño de Turismo (IHT).

Los beneficios logrados con la fusión; mejoraron el desempeño a nivel institucional, de cara al cumplimiento y mandato de los objetivos de la institución y en respuesta a la demanda del sector privado.

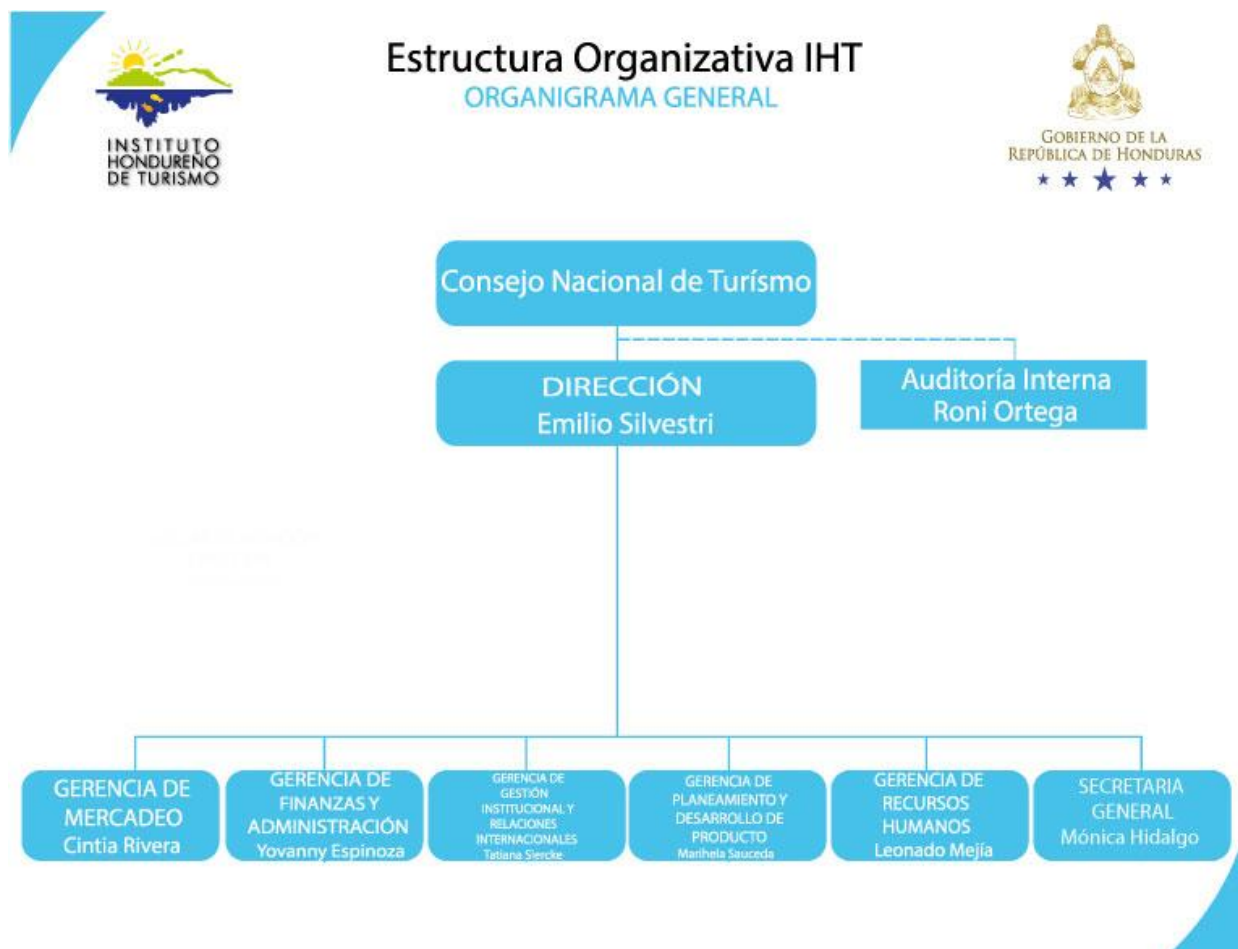
### ***Misión***

Conducir, facilitar, promover y estimular el desarrollo turístico del país, mediante el diseño y la implementación de competitividad en los destinos turísticos, centrado en los

conceptos de sostenibilidad, calidad y eficiencia en la gestión. («Misión y Visión Instituto Hondureño de Turismo, República de Honduras, Memoria 2006, p. 7)

**Visión:**

Ser una entidad eficiente, transparente, con credibilidad y reconocimiento tanto del sector público y privado; con personal técnico, capacitado, honesto y comprometido con la institución trabajando para un sector altamente productivo, inductores del desarrollo económico, social y cultural; posibilitando por medio del desarrollo turístico del país de manera sostenible, una mejor calidad de vida para los hondureños.(«Misión y Visión Instituto Hondureño de Turismo, República de Honduras, Memoria 2006 p. 7)



Fuente: Instituto Hondureño de Turismo, 2006.

**Figura 1. Organigrama del Instituto Hondureño de Turismo (IHT)**



#### **1.2.4 ANTECEDENTES DEL SECTOR HOTELERO EN HONDURAS:**

El desarrollo de las carreteras en el país, y las visitas de los no residentes al país, atraídos por las oportunidades de inversión de tipo comercial, durante los años 1950 a 1960, impulsaron de manera incipiente, las primeras manifestaciones de turismo, propiciando el surgimiento de las primeras casas de huéspedes, posadas, pensiones u hospedajes. En la actualidad; el sector turístico, y por ende el hotelero (subsector turístico hotelero), sigue consolidándose como medio de reactivación y sostenibilidad del crecimiento económico. (International Resources Group (IRG) & el Centro Nacional de Producción más Limpia de Honduras (CNP+LH), 2009, p. 8).

En Honduras se ha dado un desarrollo notable del sector hotelero en los últimos diez años, principalmente en las ciudades turísticas como Ceiba, Tela, Cortés, Islas de la Bahía y en las principales ciudades como San Pedro Sula, Tegucigalpa y zonas aledañas.(International Resources Group (IRG) & el Centro Nacional de Producción más Limpia de Honduras (CNP+LH), 2009, p. 9). Así como también en la zona occidental del país especialmente en los municipios de Santa Rosa de Copán, Copán Ruinas y Gracias. Es importante destacar que en los municipios antes mencionados es donde se encuentra una mayor concentración de establecimientos de alojamiento en el país.

Según resultados del Inventario de Establecimientos Turísticos 2007, publicado por el Instituto Hondureño de Turismo (IHT) en el Boletín de Estadísticas Turísticas 2004-2008, para el año 2007, existían a nivel nacional 949 establecimientos de alojamiento, con un total de 19,583 habitaciones y 32,917 camas disponibles, ubicados principalmente en el casco urbano en los departamentos de Francisco Morazán, Cortés, Atlántida e Islas de la Bahía.

### **1.2.5 ANTECEDENTES DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS:**

Las incubadoras de empresas actualmente se han convertido en una reciente línea de investigación por la importancia que tienen para el desarrollo económico de los países. Sus inicios, según diversos estudios, datan a partir de la década de los años 70 del siglo pasado, preponderantemente en los Estados Unidos de Norteamérica y Europa Occidental.(Peña-Vinces, Bravo, Álvarez, & Pineda, 2011, p.14).

Según la literatura consultada, fue a partir de los años posteriores a la II Guerra Mundial en los Estados Unidos, cuando surgieron los primeros intentos de creación de incubadoras de empresas. Las primeras formas de incubación surgieron como parte de universidades y centros de investigación y su función principal consistía en fomentar la investigación y el emprendedurismo, a su vez estos centros servían de enlace entre las universidades y las empresas, generando espacios que contribuían a readecuar procesos y fomentaban líneas innovadoras de investigación.

La aparición del primer experimento de incubación fuera del ámbito académico surgió en 1959, en Nueva York, el cual llevaba el nombre de Centro Industrial de Balavia, considerada como la primera incubadora de empresas puesta en marcha con capital privado (Cadena Gonzalo & Monge Elena, 2009, p.95). Posteriormente los procesos de desarrollo industrial a nivel mundial, provocaron en la década de los 70 que las incubadoras comenzaran a convertirse en importantes herramientas de política industrial.

Durante la década de los años 60, los procesos de industrialización a nivel mundial se aceleran, produciendo después de la década de los 70, el surgimiento del fenómeno de las incubadoras de empresas de base tecnológica, las cuales comienzan a convertirse en herramientas que promovían la innovación industrial y cuyo objetivo primordial era promover el desarrollo en los países afectados por la reconversión industrial de esa época.

Fue la Small Business Administration (SBA) de los Estados Unidos que en los años 80, crea un programa de promoción de incubadoras, dando lugar a la National Business Incubation Association (NBIA), la cual se ha convertido en la organización líder a nivel mundial en incubación de empresas y promotora del espíritu empresarial. Según la NBIA, actualmente poseen dos mil cien miembros de sesenta diferentes naciones, de los cuales, aproximadamente quinientos veinte y cinco, corresponden a miembros de países fuera de Estados Unidos.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA:**

La dinámica del turismo y su impacto económico y social dependen inexorablemente de la situación del subsector turístico de servicios de alojamiento. No sería posible el turismo sin una infraestructura hotelera adecuada a su servicio. La calidad de la oferta y la demanda hotelera están íntimamente ligadas y su mejora o deterioro dependen de cómo están siendo los resultados en términos de rentabilidad de los establecimientos hoteleros.

El turismo se constituye prioritario para el desarrollo económico de Honduras, y es una de las actividades económicas que le permite al país generar una dinámica competitiva, que incide directamente sobre el nivel de producción de las industrias nacionales. Es por ello que es imprescindible tener un mejor conocimiento de la coyuntura actual de los establecimientos hoteleros, para, a través del análisis de sus variables representativas de la oferta y demanda hotelera, palpar la salud del sector y poder realizar actuaciones públicas que busquen mejorar su situación.

La contribución del turismo al empleo se estima entre el 6% y 7% del número total de puestos de trabajo (directos e indirectos) en todo el mundo. Según estimaciones del Instituto Hondureño de Turismo, publicadas en el Boletín de Estadísticas Turísticas 2009-2013, el ingreso de visitantes a Honduras, tuvo un crecimiento promedio anual de

17%, entre los años 2009-2013, a su vez en la investigación realizada por el Instituto Hondureño de Turismo sobre Ocupación Hotelera durante el año 2011, el 11% de los hoteles ubicados en las principales ciudades turísticas que estaban operando en el año 2007, ya habían cerrado para el año en que se realizó el estudio. En base a lo anterior, se puede observar que se hace necesario, la búsqueda de alternativas que contribuyan al fortalecimiento de la oferta hotelera del país, con el objetivo de que esta, pueda hacer frente a la creciente demanda.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

En vista de lo anterior, en la presente investigación se pretende determinar que la gestión empresarial y la falta de apoyo a los pequeños hoteles, son los principales factores que afectan la creación, el crecimiento, fortalecimiento y permanencia de los pequeños establecimientos hoteleros en el Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

1. ¿Cuáles son las necesidades de asesoramiento que requieren los pequeños hoteles?
2. ¿Cuán informados están los pequeños hoteles respecto al funcionamiento de una incubadora de empresas?
3. ¿En qué áreas de la gestión empresarial requieren fortalecimiento los pequeños hoteles?
4. ¿Qué redes de contactos son necesarias para apoyar a los pequeños hoteles en el fortalecimiento de la gestión empresarial?
5. ¿Cómo la incubadora de pequeños hoteles puede contribuir a la generación de empleo en los establecimientos de alojamiento?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL:**

Describir las necesidades de asesoramiento que requieren los pequeños hoteles en el Distrito Central, Santa Lucía y Valle De Ángeles para el estudio de pre-factibilidad de una incubadora de empresas hoteleras, como un medio de creación, crecimiento y consolidación empresarial.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Definir la forma de operación de una incubadora de empresas hoteleras.
2. Describir las áreas de gestión empresarial en que se brindara fortalecimiento a los pequeños hoteles.
3. Conocer las redes de contactos, necesarias para apoyar a los pequeños hoteles en el fortalecimiento de gestión empresarial.
4. Determinar como la incubadora de pequeños hoteles puede contribuir a la generación de empleo en los establecimientos de alojamiento.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En los últimos años el turismo en Honduras, se ha fortalecido como uno de los sectores productivos que más contribuye a la captación de divisas, al valor agregado de la economía del país y a la generación de empleos. Según estimaciones del Instituto Hondureño de Turismo, el ingreso de visitantes a Honduras, tuvo un crecimiento promedio anual de 17%, entre los años 2009-2013. Durante el año 2013, ingresaron a Honduras aproximadamente 1.8 millones de visitantes, de los cuales 863,012 fueron turistas, es decir visitantes que pernoctaron al menos una noche en el país y los ingresos resultantes del gasto realizado por los turistas que visitaron el país durante el año 2013, fue de US\$618.3 millones.

Es importante mencionar que según resultados del ejercicio experimental sobre la Cuenta Satélite de Turismo (CSTH) realizado por el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), el Valor Agregado Bruto Turístico (VABT), indicador que mide el aporte de las actividades turísticas a la economía, podría alcanzar los L.21,768 millones, lo que representaría un crecimiento del 8.0% respecto al año anterior y una contribución del 6% al Valor Agregado de la economía. La evolución positiva de estas variables apoya el destacado papel que este sector puede desempeñar en el desarrollo económico del país. En las cifras de los últimos cinco años, se puede observar que en Honduras el sector turístico, sigue consolidándose como medio de reactivación y sostenibilidad del crecimiento económico, (International Resources Group (IRG) & el Centro Nacional de Producción más Limpia de Honduras (CNP+LH), 2009).

En la investigación realizada por el Instituto Hondureño de Turismo sobre Ocupación Hotelera durante el año 2011, el 11% de los hoteles ubicados en las principales ciudades turísticas que estaban operando en el año 2007, ya habían cerrado para el año en que se realizó el estudio. En base a lo anterior, se puede observar que se hace necesario, la búsqueda de alternativas que contribuyan al fortalecimiento de la oferta hotelera del país, con el objetivo de que esta, pueda hacer frente a la creciente demanda y contribuir a que las nuevas empresas hoteleras sobrevivan y crezcan durante su etapa de despegue, en la cual son más vulnerables.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

En este capítulo se describen las bases teóricas de ésta investigación, se exponen y definen los conceptos básicos aplicables al sector hotelero, se indican y describen la finalidad de las instituciones que se involucran en el ámbito de la industria de hotelería a nivel internacional, regional y nacional, así como los conceptos básicos sobre la creación, el funcionamiento, tipos de incubadoras, modelos de incubación, y tipos de servicios que ofrecen.

### **2.1 SITUACIÓN ACTUAL**

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo socioeconómico (OMT, 2013) mediante la obtención de ingresos por exportaciones, la creación de puestos de trabajo y de empresas y la ejecución de infraestructuras.

El turismo tiene características importantes, pues se trata de una industria que impulsa la producción de otras actividades económicas, a su vez es un generador de divisas, con lo que contribuye al equilibrio externo. En algunos países en desarrollo como Honduras, el sector turismo representa una de las principales fuentes de ingreso de divisas y empleo.

El sector hotelero en Honduras se caracteriza por poseer establecimientos ubicados principalmente en el casco urbano, en los departamentos de Francisco Morazán, Cortés, Atlántida e Islas de la Bahía, y compuesto, según el Directorio de Establecimientos Turísticos 2014, realizado por el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), por 801 establecimientos de alojamiento, de los cuales, 413 corresponden a hoteles de entre 5 y 50 habitaciones, los que se clasifican como pequeños hoteles.

Las incubadoras de empresas actualmente se han convertido en una reciente línea de investigación por la importancia que tienen para el desarrollo socioeconómico y regional de los países. (Peña-Vinces, Bravo, Álvarez, & Pineda, 2011, p.14). Este tipo de instituciones pueden definirse como entidades que a través de diversas herramientas impulsan el conocimiento e investigación en diversos sectores económicos, ayudando a fortalecer las iniciativas emprendedoras.

### **2.1.1 ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES DEL SECTOR TURÍSTICO:**

Las organizaciones e instituciones turísticas pueden clasificarse en organizaciones internacionales, regionales y nacionales, las cuales corresponden al conjunto de organismos públicos y privados que regulan, fomentan y (o) coordinan la actividad turística en diversas regiones y en diversos ámbitos.

#### **A. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DE TURISMO:**

Las organizaciones turísticas internacionales, pueden clasificarse como públicas o privadas, las cuáles están divididas en diversos ámbitos turísticos y están determinadas por el conjunto de miembros a nivel internacional, que se asocian voluntariamente, adoptan una estructura orgánica permanente, brindan cooperación institucionalizada entre sus miembros y poseen funciones dirigidas a realizar una actividad vinculada de manera directa o indirecta con el sector turístico.

- **Organización Mundial del Turismo (OMT):**

Es un organismo especializado de las Naciones Unidas y que representa la principal institución internacional en el campo del turismo. Las prioridades de la OMT son; integrar sistemáticamente el turismo en la agenda global, mejorar la competitividad turística, promover el desarrollo sostenible del turismo, impulsar la contribución del turismo a la reducción de la pobreza y al desarrollo, fomentar el conocimiento, la



enseñanza y la capacitación y forjar asociaciones con el sector privado, con organizaciones regionales y locales.

Constituye un foro mundial para debatir cuestiones de política turística y una fuente útil de conocimientos especializados en este campo. La OMT desempeña un papel central y decisivo en la promoción del desarrollo de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, prestando especial atención a los intereses de los países en desarrollo. Entre sus miembros figuran 156 países, 6 miembros asociados y más de 400 Miembros Afiliados que representan al sector privado, a instituciones de enseñanza, a asociaciones de turismo y a autoridades turísticas locales. (OMT, 2009).

- **Central American Travel Agency (CATA):**

Entidad mixta (público/privado), de carácter técnico, que se encarga de implementar la estrategia regional de promoción, mercadeo, publicidad y relaciones públicas así como la participación conjunta en ferias internacionales de turismo. Tiene su sede en Madrid, España y es establecida durante la XXII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de Centroamérica, mediante el Consejo Centroamericano de Turismo (CCT) y en coordinación con la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica.

## **B. ORGANIZACIONES REGIONALES DE TURISMO:**

Estas organizaciones tienen como principal función ejecutar las decisiones referentes al fomento y desarrollo de la actividad turística, desde una perspectiva regional, involucrando a los seis países del istmo centroamericano.

- **Consejo Centroamericano de Turismo (CCT):**

Máxima autoridad en turismo regional y órgano subsidiario del Sistema de Integración Turística Centroamericana (SITCA). Uno de los esfuerzos relevantes en la consolidación el proceso de integración, resalta la creación de la Marca "Centroamérica, tan pequeña... tan grande", como la identidad corporativa, orientada a promover la

región como multidesino en mercados objetivos. Está conformada por los Ministros de Turismo de los gobiernos de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. El principal objetivo de este Consejo es la facilitación y fomento del desarrollo del turismo en toda la región centroamericana, para lo cual promueve que esta industria se integre como un sector estratégico en cada país, a fin de coadyuvar al desarrollo turístico sostenible de la región.

- **Comité Ejecutivo del Consejo Centroamericano de Turismo (CE-CCT):**

Una de las instancias técnicas con las que cuenta el CCT, es la del Comité Ejecutivo (CE), cuya integración corresponde a un funcionario nombrado por el Ministro que trate el tema de cooperación internacional, y este involucrado en el desarrollo de los diferentes proyectos y programas de la institución que representa.

- **Comité de Mercadeo Centroamericano de Turismo (COMECATUR):**

Instancia técnica de apoyo y asesoría al Consejo Centroamericano de Turismo (CCT), conformado por los directores de mercadeo de los ministerios de turismo de los países de Centroamérica y un miembro (Presidente o Director Ejecutivo) designado por cada una de las Cámaras Nacionales de Turismo de Centroamérica, integradas en FEDECATUR. Se encarga de la definición e implementación de la estrategia regional de promoción y mercadeo turístico, que incluye el Plan de Gestión de la Marca y los Planes Operativos de CATA.(Consejo Centroamericano de Turismo (CCT) y Secretaria de Integración Centroamericana de Turismo (SITCA), 2008)

- **Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR):**

Organización regional privada con personalidad jurídica, sin fines de lucro, apolítica, no partidaria, integrada por las cámaras nacionales de turismo de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá y siendo miembro del CC-SICA

(Consejo Consultivo del SICA). (Consejo Centroamericano de Turismo (CCT) y Secretaria de Integración Centroamericana de Turismo (SITCA), 2008)

- **Sistema de Integración Centroamericana (SICA):**

Marco institucional de la integración regional de Centroamérica, constituido inicialmente por los estados de las repúblicas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, posteriormente se adhiere Belice, como miembro pleno. Asimismo participan la República Dominicana como Estado Asociado; Los Estados Unidos Mexicanos como observador regional; La República de China y El Reino de España, como observadores extra regionales. (Consejo Centroamericano de Turismo (CCT), 2008)

- **Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA):**

Opera en la SG-SICA, como su Dirección de Turismo. Es la oficina permanente del CCT, siendo brazo técnico y de apoyo para la coordinación de las distintas instancias regionales del Consejo y de sus programas; a la vez se encarga de la coordinación de la puesta en marcha del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible de Centroamérica, de gestionar cooperación internacional, dar seguimiento a los acuerdos ministeriales, difundir y servir de canal de comunicación sobre el quehacer turístico Centroamericano.(Consejo Centroamericano de Turismo (CCT), 2008).

- **Organización Mundo Maya (OMM):**

Institución cuya misión es promover el desarrollo sostenible del turismo en la región Maya (México, Guatemala, Honduras y El Salvador), con la finalidad primordial de coordinar, asistir y estimular el desarrollo turístico y al mismo tiempo preservar la cultura y el medio ambiente para las futuras generaciones, reconociendo la importancia de conservar y mantener la herencia cultural común. La OMM esta integrada de la siguiente manera; Comisión Regional, Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva, Comisión Consultiva y Secretarías Técnicas Permanentes.

### **C. ORGANIZACIONES NACIONALES DE TURISMO:**

Organizaciones nacionales, sin fines de lucro, con el propósito fundamental de integrar la iniciativa turística pública y privada del país que regulan, fomentan y (o) coordinan la actividad turística en diversas regiones y en diversos ámbitos.

- **Instituto Hondureño de Turismo (IHT):**

El Instituto Hondureño de Turismo (IHT), era el brazo operativo de la Secretaría de Turismo, entidad de derecho público, de carácter permanente, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía administrativa y financiera. (Artículo 1, Ley del Instituto Hondureño de Turismo, Secretaria de Turismo, 1993, p.3). El IHT, tiene como finalidad, estimular y promover el turismo como una actividad económica que impulse el desarrollo del país, por medio de la conservación, protección y aprovechamiento racional de los recursos turísticos nacionales. (Artículo 3, Ley del Instituto Hondureño de Turismo, Secretaria de Turismo, 1993, p.3)

El IHT, está integrado por 8 gerencias, en las cuales hay 90 empleados permanentes y 5 empleados con contratos temporales, los cuales desarrollan funciones de asistencia en las diferentes gerencias.

**a) Gerencia de Gestión Institucional y Relaciones Internacionales:**

Asesorar a la Presidencia Ejecutiva en la toma de decisiones y acuerdos sobre temas, iniciativas y proyectos manejados por las Gerencias del Instituto Hondureño de Turismo y Unidades Ejecutoras de Proyectos con financiamientos externo a fin de contribuir con el logro de los objetivos de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible y el cumplimiento de la política turística definida por la más alta autoridad: de igual forma en los proyectos regionales e internacionales a efecto de fortalecer los procesos de integración turística Centroamericana.

**b) Gerencia de Mercadeo:**

Promocionar a Honduras en el mercado nacional e internacional, aplicando estrategias que propicien la adecuada difusión de sus atractivos y servicios turísticos, que permitan atraer volúmenes crecientes de visitantes.

**c) Gerencia de Planeamiento y Desarrollo del Producto:**

Establecer acciones que permitan normar la prestación de servicios turísticos con calidad, crear y consolidar destinos turísticos competitivos a nivel internacional, garantizando el equilibrio ecológico y el congruente desarrollo económico y social de las regiones turísticas a desarrollar, destinos y prestadores de servicios turísticos.

**d) Secretaría General:**

Brindar asesoría en materia jurídica a la Secretaría y a las diferentes dependencias de la misma, sobre asuntos legales de acuerdo a sus competencias.

**e) Unidad de Auditoría Interna:**

Preparar un plan de trabajo, que contemple las auditorías o estudios especiales por ejecutarse en un período determinado, con la finalidad de lograrlo con la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone la unidad, para ser presentado al Tribunal Superior de Cuentas y a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Instituto Hondureño de Turismo, antes de finalizar el mes de junio de cada año.

- **Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH):**

La Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH), es una organización sin fines de lucro, que afilia a los empresarios privados del sector turístico del país, con el objetivo fundamental de integrar la iniciativa turística privada, así como juntar esfuerzos con las otras asociaciones del sector y el gobierno con el fin primordial de que Honduras sea un destino turístico de calidad.

- **Asociación de Turismo Receptivo de Honduras (OPTURH):**

Es una organización sin fines de lucro que agrupa a 18 tour operadores, integra a los operadores receptivos de Honduras en una organización, con el fin de que constituya un impulso, para el mejoramiento continuo y desempeño de sus agremiados, aprovechando todos los recursos para el adecuado desarrollo turístico nacional.

- **Asociación de Hoteles Pequeños de Honduras (HOPEH):**

Asociación sin fines de lucro, que aglutina los pequeños y micro hoteles del país, esta institución se creó a través del fortalecimiento del Programa de Asistencia de los Pequeños Hoteles de Centroamérica que con el apoyo de la Organización de Estados Americanos se inició por el mandato del Consejo Centroamericano de Turismo y la Secretaría de Integración Centroamericana en el año 2004. Está dirigido a fortalecer la

competitividad y las prácticas de negocios en el rubro. Actualmente la HOPEH está conformada por 46 miembros, en 13 ciudades del país.

- **Otras Asociaciones del Sector Turístico en Honduras:**
  - a) Asociación Hondureña de Líneas Aéreas (AHLA)
  - b) Asociación Hotelera y Afines de Honduras (AHAH)
  - c) Asociación Nacional de Agencias de Viajes de Honduras (ANAVYTH)
  - d) Asociación de Guías Copán
  - e) Asociación de Maleteros de Aeropuertos de Honduras (ASOMALAH)
  - f) Cooperativa de Transporte Toncontín y Hoteles Limitada (COTATYH)
  - g) Asociación Hondureña de Arrendadores de Vehículos (AHAVE)
  - h) Fundación Mundo Maya
  - i) Asociación Skal Internacional Honduras

### **2.1.2 PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS:**

Son prestadores de servicios turísticos los comerciantes individuales o sociales, cuya actividad o giro esté vinculado directamente al turismo y se dediquen a la prestación de cualquiera de los servicios siguientes (Secretaría de Turismo, Ley del IHT, Artículo 36, 1993, p.9):

- A. Guías, los que pueden ser guías especializados o guías conductores de automóviles.
- B. Agencias de viajes y operadoras de turismo receptivo.
- C. Arrendadoras de vehículos automotores, embarcaciones y aeronaves.
- D. Transporte terrestre, marítimo, fluvial, lacustre y aéreo para el servicio exclusivo del turismo.
- E. Hoteles, albergues, habitaciones con sistema de tiempo compartido o de operación hotelera.

- F. Restaurantes y cafeterías.
- G. Discotecas y casinos. Los casinos deberán estar ubicados en hoteles de primera categoría.
- H. Balnearios, campamentos, paradores de casas rodantes, marinas y centros de recreación.
- I. Talleres de artesanos y tiendas de artesanía.
- J. Centros de convenciones.
- K. Establecimientos de buceo.

### **2.1.3 PLANIFICACIÓN, PROMOCIÓN Y FOMENTO AL TURISMO EN HONDURAS:**

La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible, constituye la política nacional para el Desarrollo del Sector Turismo, con un horizonte temporal del año 2006 al año 2021, fecha en la que se visualiza al país como el líder en la actividad turística a nivel regional, desarrollando y diversificando sus productos y destinos, en función de la evolución de la demanda y del mercado. (Instituto Hondureño de Turismo, 2005). Su objetivo, consiste en aumentar el número de visitantes y turistas y los ingresos producidos; para ello establece la creación de nuevos productos y la mejora de los existentes, aumentar las tasas de ocupación, el gasto diario promedio, y la tasa de pernoctaciones, entre otros.(Instituto Hondureño de Turismo, 2005).

A nivel promocional Honduras, se identifica bajo el slogan “HONDURAS TODO ESTA AQUÍ”, indicando que es el único país de la región Centroamericana que cuenta con la mayor diversidad de atractivos turísticos, posicionándolo como el destino de mayor potencial turístico a nivel centroamericano. Entre los productos turísticos más sobresalientes de Honduras se destacan, arqueología, cultura, playas, buceo, naturaleza y ciudades coloniales, los destinos con mayor desarrollo turístico son; Islas de la Bahía y Copán Ruinas.



## ¿Con qué atractivos contamos?



Fuente: Fondo del Fomento al Turismo de México (Fonatur)

**Figura 2. ¿Con qué atractivos contamos?**

Las regiones con una oferta más diversa y de mejor calidad son San Pedro Sula y Tegucigalpa, en donde se encuentran los mejores hoteles y restaurantes del país, los que están ligados al turismo de negocios; las Islas de la Bahía el tipo de establecimientos son muy particulares, definidos por su idiosincrasia caribeña. El resto del país cuenta con una oferta, complementaria, escasa, dispersa, y con unos niveles de calidad que oscilan de medio a bajo, exceptuando algunos casos puntuales en Copán Ruinas, Tela, La Ceiba, y pequeños Boutique Hoteles diseminados por todo el territorio nacional.

A continuación se detallan las diferentes actividades que se planifican para promocionar nuestro país:

- **Asistencia a Ruedas de Negocios o Ferias Internacionales de Turismo:**

La participación en Ruedas de Negocios o ferias internacionales de turismo forma parte esencial dentro de las actividades de comercialización y promoción del país. La Rueda de Negocios, es un encuentro en el cual se reúnen miles de profesionales de la

industria y que como resultado de participar puede generar alianzas estratégicas público-privadas que se pueden traducir en lograr mayores divisas al país ya sea por captación de inversionistas o por incremento en el ingreso de turistas. Los principales mercados meta para Honduras son Centroamérica, Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) y Europa (España, Alemania, Italia, Reino Unido).

**Tabla 1. Ruedas de Negocios y Ferias Internacionales en las que Participa Honduras, para Promocionar sus Destinos.**

<b>MERCADO EUROPEO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Feria Internacional de Turismo (FITUR), Madrid, España</b>	Promocionar los destinos turísticos de Centro América como región y Honduras como país. Se establecen contactos entre el sector privado y agentes mayoristas y tour operadores del mercado español y del mundo.
<b>Bolsa Internacional del Turismo (ITB), Berlín, Alemania</b>	Feria de turismo más grande del mundo. Es uno de los eventos más grandes e importantes de la industria turística, está dirigida a representantes de gremios, empresarios selectos y prensa especializada.
<b>World Travel Market (WTM), Londres, Inglaterra</b>	Ofrece la oportunidad única a toda la industria del turismo mundial de reunirse, establecer contactos, negociar y llevar a cabo actividades comerciales. Durante la Feria se desarrollan importantes reuniones con Líneas Charteras y Líneas aéreas en Europa.
<b>MERCADO NORTEAMERICANO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Boston Globe Travel Show</b>	Es una rueda de negocios con promoción multiproducto y orientado a consumidores de EE.UU, siendo el mercado principal de turistas para Honduras.
<b>Dive Travel Show</b>	Especializada en buceo. Es una feria donde asisten proveedores del producto a nivel mundial, y turistas interesados en visitar este tipo de destinos.

<b>Beneath The Sea, New Jersey</b>	Las Ruedas de negocios más grandes del buceo en los Estados Unidos y es orientado específicamente a consumidores de la actividad de Buceo/deportes acuáticos.
<b>World Travel Market Latín América</b>	Es considerada una de las principales ferias del sector de viajes de América Latina, es un importante evento business-to-business (B2B) de tres días, que trae el mundo a América Latina y promueve América Latina ante el mundo, se realiza anualmente en São Paulo, Brasil.
<b>Mundo Maya</b>	Es un evento especializado dirigido a operadores y prestadores de servicios turísticos que ofertan los productos turísticos de la región del Mundo Maya. La Feria Turística del Mundo Maya se ha posicionado como el principal foro de comercialización del producto del mundo maya a nivel nacional e internacional.
<b>DEMA Show</b>	Participar en esta feria proporciona derechos para formar parte del directorio de los miembros de la feria internacional de buceo DEMA (Diving Equipment & Marketing Association), rueda de negocio especializada en Buceo. Forman parte de esta asociación profesionales del rubro de buceo y deportes acuáticos, quienes se especializan en vender Turismo de Buceo.
<b>MERCADO CENTROAMERICANO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Centroamérica Travel Market CATM</b>	Su objetivo promocionar a Centroamérica como región y a la vez establecer contactos entre el sector privado y agentes mayoristas y tour operadores del mercado de Europa, Latinoamérica y Norteamérica. Esta feria es la más importante de la región centroamericana, y se realiza cada año de manera rotativa en los diferentes países de la región.
<b>Expovacaciones:</b>	El objetivo es motivar el mercado salvadoreño a visitar los diferentes destinos en la región Centroamericana, brindándoles paquetes turísticos atractivos, enlazado con precios competitivos, en el marco de las vacaciones de las fiestas agostinas.

MERCADO SURAMERICANO	OBJETIVOS
<b>Travel Mart Latin America (TMLA)</b>	Es considerado el evento más importante para el desarrollo de turismo en Latino América, se lleva a cabo de manera rotativa en diferentes ciudades. Participan más de 1000 delegados entre mayoristas compradores y expositores asegurando una experiencia productiva y profesional para todos, los proveedores como hoteles, operadores receptivos, aerolíneas, oficinas de turismo y promoción, compañías de alquiler de automóvil, etc. son provenientes de todo Centro y Sur América.

Fuente: Memoria Instituto Hondureño de Turismo (IHT). Creación propia

- **Establecimiento de Alianzas Estratégicas y Convenios:**

Los convenios de cooperación Internacional o mejor conocidos como alianzas estratégicas son las que se definen como resultado de las citas de negocios que se concretizan durante la participación en ferias internacionales, caravanas o Road Shows. Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos en los que el sector público y empresas privadas del sector turístico se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin realizar un gran esfuerzo. Por tanto es la herramienta de competitividad más importante ya que permiten estratégicamente posicionar el país a través de los esfuerzos en conjunto con las empresas mayoristas, líneas aéreas o líneas charteras de los mercados a los que se dirigen los esfuerzos de promoción.

Los convenios de cooperación que se suscriben con el sector privado turístico se pueden clasificar en:

1. Convenios de Cooperación con Agencias Mayoristas o Tour Operadoras – Para inserción del destino turístico en catálogos de ventas y cartera de clientes.

2. Convenios de Cooperación con Líneas Aéreas – Para apoyar la promoción de determinado destino, apertura de nuevas rutas aéreas con las que actualmente no se tienen relaciones comerciales y/o en otros casos se realizan negociaciones para ampliar las rutas ya existentes y poder lograr una mayor cantidad de pasajeros
  
3. Convenios de Cooperación con Líneas Charteras – Mantenimiento/Apertura de nuevas rutas en nuevos destinos a través de campañas de promoción en el segmento. La razón principal por la cual se realizan este tipo de convenios es con el fin de realizar vuelos a nuestros destinos a costos más reducidos que los normales.

- **Campañas Publicitarias:**

Las campañas de promoción a nivel nacional y regional en medios masivos de comunicación, se realizan con el objetivo de desarrollar, fomentar e incentivar una cultura turística de vacacionar tanto de nuestros turistas residentes, como no residentes, presentando con creatividad una imagen de país que despierte el interés del turista en apreciar nuestros atractivos naturales, arqueológicos, culturales, el encanto natural de nuestra playas cristalinas y la conservación de nuestros arrecifes.

- **Inserciones en Medios Especializados:**

Esta actividad es un esquema de publicidad, mediante la inserción de anuncios genéricos, orientados a la promoción de destinos turísticos de Honduras y dirigidos a los principales mercados emisores: Norteamérica, Centroamérica y Europa. Las revistas especializadas se clasifican según el producto que promocionan es decir que existen revistas especializadas en promover la arqueología (Archeology Magazine), buceo (Sport Diver y Scuba Diving), naturaleza y cultura (National Geographic Magazine).

- **Desarrollo de Eventos y Convenciones:**

Dentro de los esfuerzos de promoción está el desarrollo de eventos y convenciones. Esta actividad se centra en postular a Honduras internacionalmente como sede de congresos, negocios o convenciones. Asimismo, se da apoyo a eventos que son traídos por otras organizaciones con el fin de posicionar al país por sus características en destinos turísticos, infraestructura, calidad, atención, etc.

- **Centros de Información Turística:**

Actividad complementaria a la promoción de la imagen turística del país que se realiza a nivel nacional e internacional. El IHT cuenta con dos Centros de Información localizados en las ciudades de Tegucigalpa dentro de las instalaciones del IHT y la oficina de Miami / USA .En donde se brinda asistencia a los turistas que visitan los centros de manera presencial, facilitándoles material turístico y orientándoles con la información turística que soliciten.

#### **2.1.4 EL SECTOR HOTELERO**

En Honduras se ha dado un desarrollo notable del sector hotelero en los últimos diez años, principalmente en San Pedro Sula, Tegucigalpa y zonas aledañas; existen hoteles de diferente estatus como son los hoteles 5 estrellas, hostales, hoteles de nivel ejecutivo y hoteles de clase económica. (International Resources Group (IRG) & el Centro Nacional de Producción más Limpia de Honduras (CNP+LH), 2009). El sector hotelero en Honduras se caracteriza por poseer establecimientos ubicados principalmente en el casco urbano, en los departamentos de Francisco Morazán, Cortés, Atlántida e Islas de la Bahía, y compuesto, según el Directorio de Establecimientos Turísticos 2014, realizado por el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), por 801 establecimientos de alojamiento, de los cuales, 413 corresponden a hoteles de entre 5 y 50 habitaciones, los que se clasifican como pequeños hoteles.

- **Características de los Pequeños Hoteles:**

Según literatura consultada los pequeños hoteles en Honduras se caracterizan por ser empresas cuya constitución jurídica son en su mayoría bajo la forma de comerciantes individuales, este es un elemento importante, ya que interviene en su modelo de gestión empresarial, la estabilidad laboral y su contribución al desarrollo económico. A su vez la mayoría de propietarios de los estas MIPYME turísticas, carecen de formación especializada en el área hotelera y turística. Otro aspecto que caracteriza a este sector es que este tipo de establecimientos son oficinas principales, es decir la mayoría de ellos no poseen sucursales y son propietarios del local que ocupa el hotel.

Para que un establecimiento de alojamiento pueda clasificarse como pequeño hotel, debe cumplir ciertos parámetros como ser; el número de habitaciones, el cual será mínimo cinco y máximo cincuenta. Adicional a este criterio de clasificación, se debe considerar el número de personas empleadas, que no debe ser menos de cinco. Uno de los aspectos más relevantes de la actividad turística es la importancia de la oferta hotelera en el desarrollo turístico, específicamente empresas de alojamiento, ya que si el destino no posee suficiente capacidad de alojamiento, este verá limitado su crecimiento y desarrollo.

## **2.2 INCUBADORA DE EMPRESAS**

Las incubadoras de empresas se han convertido en una reciente línea de investigación por la importancia que tienen para el desarrollo económico de los países (Peña-Vinces, Bravo, Álvarez, & Pineda, 2011, p.14). Con ellas se beneficia a las comunidades en donde se desarrollan a través de la generación de empleo, incentivo al desarrollo, innovación y transferencia tecnológica- A través de ellas se pretende estimular a los emprendedores, y se desarrollan con el fin de dotar a sus ideas con las técnicas apropiadas para la creación de empresas sostenibles.

La misión primordial de una incubadora es lograr disminuir el riesgo a fracasar al iniciar un emprendimiento, a través de la implementación de herramientas, definidas para cada fase de incubación con el propósito de brindar asistencia para que las nuevas empresas sobrevivan durante su etapa de despegue manteniendo un buen nivel competitivo. La mayoría de las incubadoras que actualmente operan a nivel mundial, no han sido creadas con fines de lucro, si no como instituciones que desean cumplir algún objetivo específico como; la promoción del crecimiento de una industria específica, el desarrollo de iniciativas emprendedoras, el incremento en la generación de empleo y el crecimiento de las empresas en sus etapas iniciales.

Las incubadoras de empresas son organizaciones que tienen como objetivo el impulso en la creación y el desarrollo de las empresas en sus primeras etapas de vida. Dando apoyo a los nuevos empresarios tanto en aspectos de gestión empresarial, como en el acceso a instalaciones y recursos a bajo o nulo costo. Los servicios que ofrecen son: consultoría, asesoría y asistencia integral, desde el desarrollo e implementación del plan de negocio hasta la creación e inicio de operaciones.

De acuerdo a como se organizan jurídicamente las personas al constituir una incubadora, estas pueden ser; organizaciones públicas sin fines de lucro, organizaciones privadas con fines de lucro, organizaciones afiliadas a universidades y organizaciones con fondos públicos y privados. Una incubadora puede funcionar con distintas formas de financiamiento y generación de ingresos, esto de acuerdo a los servicios que ofrece y al grado de participación de la incubadora en los negocios de los incubados.

Existen diversos modelos de incubadoras, de acuerdo a las distintas opciones de financiamiento y generación de ingresos, entre ellas podemos mencionar:

- **Modelo de solo Incubadora;** esta forma de incubación capta ingresos principalmente de los servicios de elaboración de planes de negocios y asesorías a sus miembros suscritos.



- **Modelo de Incubación con Servicios o Centro de Emprendimiento;** los ingresos provienen de diversos servicios de asesoramiento, consultoría, cursos de capacitación y asistencia técnica de forma abierta a la comunidad en general.
- **Modelo de Capital de Emprendimiento:** este tipo de incubadoras genera sus ingresos a través de la participación accionaria en los distintos negocios incubados.

Las etapas dentro del proceso de incubación consta de tres fases; pre-incubación, incubación y graduación. De acuerdo a este proceso, la etapa pre-incubación consiste en proporcionar al emprendedor las herramientas necesarias para transformar su idea en un plan de negocios detallado. La fase incubación provee a un costo accesible, infraestructura y asesoría especializada en diversas actividades empresariales con la finalidad de preparar favorablemente al emprendedor en su acceso al mercado. Finalmente, la etapa graduación indica que la empresa incubada logró introducirse exitosamente en el mercado por lo que se encuentra preparada para migrar fuera de la incubadora. (Canales García, R. A., & Vergara González, R.,2013, p.8)

### 2.3 CONCEPTOS Y DEFINICIONES:

- **Networking o Redes de Contacto:** Redes de trabajo que permiten entablar ventajas competitivas mediante la creación del capital relacional frente a competidores individuales, consiste en establecer contactos que a futuro sean aportantes de valor.(Nodriza Incubation Partner, 2005, p.199)
- **Spin Off:** El concepto de spin-off expresa la idea de creación de nuevas iniciativas económicas en el seno de empresas u organizaciones existentes (que actúan como incubadoras), y bajo amparo acaban adquiriendo, por iniciativa de una persona de la organización, independencia y viabilidad propias, en términos de estructura jurídica, técnica y comercial. (Nodriza Incubation Partner, 2005, p.199)

- **Start Up:** Consiste en la creación de una empresa por parte de un joven emprendedor cuya principal materia prima es su creatividad y entusiasmo. (Nodriz Incubation Partner, 2005, p.199).
- **Oferta Turística:** La oferta turística es el conjunto de bienes, productos y servicios, de recursos e infraestructuras que se encuentran en un determinado lugar y que se estructuran de manera que estén disponibles en el mercado para ser usados o consumidos por los turistas.
- **Hotel:** Es aquel establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios y cuya capacidad mínima sea de 8 habitaciones. Estos establecimientos podrán usar además, la denominación de Hostería u Hostal.
- **Pequeño Hotel:** Se considera pequeño hotel al establecimiento que tenga como mínimo cinco habitaciones y un máximo de cincuenta, generalmente ubicados en lugares con un flujo regular de visitación, proporciona los servicios fundamentales de alojamiento y gastronomía y cuenta con los medios básicos de comunicación.
- **Apart Hotel:** Es aquel establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico en departamentos independientes de un edificio, acondicionados con cocineta, comedor y sala, a su vez pueden ofrecer otros servicios complementarios y cuya capacidad mínima sea de 8 departamentos.
- **Demanda Turística.** Está determinada por la cantidad y las características de los bienes y servicios consumidos por los turistas.
- **Turismo.** Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período

de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.

- **Visitante.** Un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal), que no sea ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado. (RIET, 2008, Párrafo 2.9). Un visitante se clasifica como **turista** si su viaje incluye una pernoctación, o como **excursionista** en caso contrario (RIET, 2008, Párrafo 2.13).

## 2.4 MARCO REFERENCIAL:

El desarrollo de las incubadoras de empresas a nivel mundial, se encuentra en varios países, principalmente los que se caracterizan por un elevado nivel de desarrollo económico. En los Estados Unidos de Norteamérica esta iniciativa emprendedora ha crecido rápidamente, siendo los pioneros en la industria de la incubación. Actualmente, a través de la literatura consultada, el 20% de las incubadoras de base tecnológica, están asociadas a universidades o centros de investigación y ciencia, como el Parque de Investigación de Stanford y el Parque del Triángulo de la Investigación en Carolina Del Norte. En los Estados Unidos se ha intentado crear asociaciones público-privadas, para el desarrollo de los nichos de innovación tecnológica y algunas facultades de negocios están iniciando sus propias incubadoras de empresas.

En la actualidad, los países pioneros del área de Suramérica, en el desarrollo de las incubadoras de empresas son; Brasil, que de acuerdo a la literatura consultada, tiene cerca de 160 incubadoras de empresas, comenzando con diez hace una década. A su vez tienen 40 localizaciones adicionales que se han seleccionado para proporcionar ayuda empresarial. Colombia también es un país con un alto desarrollo en esta industria, donde el 85% de las empresas que han pasado por el proceso de incubación siguen funcionando.

Por otro lado Ecuador también se ha integrado a la tendencia mundial, propiciando diferentes instancias en el desarrollo de proyectos emprendedores, algunas de estas instituciones son; la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) con el Centro de Desarrollo de Emprendedores (CEEMP), la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Universidad Santa María. En Argentina, el desarrollo de las incubadoras no ha sido tan fuerte como en otros países del área, el más destacado es el Polo Tecnológico Constituyentes, que agrupa a los principales Organismos de Ciencia y Tecnología dependientes del Gobierno Nacional (INTI, INTA, CNEA, SEGEMAR y CITEFA), y en el cual se encuentra en desarrollo un proceso de incubación de empresas a partir de un spin-offs de la CNEA (Comisión Nacional de Energía Atómica – Argentina).

En México el proceso de desarrollo de incubadoras comenzó a partir de la década pasada, y aunque los resultados de estas no son tan importante como algunos países de Suramérica, como Brasil, se destacan avances relevantes, el más importante se concentra en la Red de Incubadoras EMPRENDETEC, integrada en el Modelo de Incubadoras de Empresas del Sistema Tecnológico de Monterrey y liderada por el Instituto Tecnológico de Monterrey y el grupo Santander Serfin. A partir del arranque de esta incubadora, se han ido implantando 24 más, en diferentes Campus del Sistema Tecnológico de Monterrey, ubicados a lo largo de todo el país.

En Centroamérica, el desarrollo de estas industrias en esta región, ha sido lento en relación a los demás países del área latinoamericana. Según la literatura consultada, solamente se encontró dos incubadoras de empresas; la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica y Parques Tecnológicos, ubicada en Costa Rica y la Incubadora de Empresas de Panamá (IDEP), desarrollada a través del proyecto Ciudad del Saber, que tiene como objetivo convertir a Panamá en un Centro Tecnológico para el Desarrollo Regional.

## **CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se detallan los diferentes indicadores y variables de estudio que ayudan a alcanzar los objetivos establecidos en la presente investigación. Asimismo, se detallan las diferentes limitaciones en la obtención de información por parte de los establecimientos hoteleros. A través del enfoque cuantitativo y cualitativo, para la recolección de datos, se diseñaron encuestas, las cuales fueron aplicadas a los administradores, gerentes o propietarios de los pequeños establecimientos hoteleros de los municipios de Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles. A su vez para conocer la opinión de expertos en el sector turístico y hotelero, se realizó una entrevista encuesta.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

La matriz de congruencia metodológica es un instrumento eficaz para garantizar la coherencia y congruencia entre los elementos de la investigación. En la matriz siguiente, se detallan, el problema objeto de estudio, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos y las variables estudiadas para el desarrollo de la presente investigación.

**Tabla 2. Matriz Metodológica**

**MATRIZ METODOLOGICA**

Título	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Dependiente	Independiente
Fortalecimiento en la Gestión Empresarial para Incubadora de Pequeños Hoteles	Determinar que la gestión empresarial y la falta de apoyo a los pequeños hoteles, son los principales factores que afectan la creación, fortalecimiento y permanencia de los pequeños establecimientos hoteleros en el Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles.	¿Cuáles son las necesidades de asesoramiento que requieren los pequeños hoteles?	Describir las necesidades de asesoramiento que requieren los pequeños hoteles en el Distrito Central, Santa Lucía y Valle De Ángeles para el estudio de pre-factibilidad de una incubadora de empresas hoteleras, como un medio de creación, crecimiento y consolidación empresarial.		Áreas Administrativas	Conocimiento de las incubadoras de empresas hoteleras
		¿Cuán informados están los pequeños hoteles respecto al funcionamiento de una incubadora de empresas?		Definir la forma de operación de una incubadora de empresas hoteleras.		
		¿En qué áreas de la gestión empresarial se brinda fortalecimiento a los pequeños hoteles?		Describir las áreas de gestión empresarial en que se brindara fortalecimiento a los pequeños hoteles.	Aéreas Administrativas	
		¿Qué redes de contactos son necesarias para apoyar a los pequeños hoteles en el fortalecimiento de la gestión empresarial?		Conocer las redes de contactos, necesarias para apoyar a los pequeños hoteles en el fortalecimiento de gestión empresarial.	Redes de Contacto	
		¿Cómo la incubadora de pequeños hoteles contribuye a que los establecimientos de alojamiento permanezcan en el mercado y en la generación de empleos?		Determinar como la incubadora de pequeños hoteles puede contribuir a la generación de empleo en los establecimientos de alojamiento.	Fuentes de Empleo	

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES:

A continuación se realiza la descripción de la Operacionalización de las Variables de estudio, asimismo se detallan los indicadores que se vinculan con las preguntas de investigación.

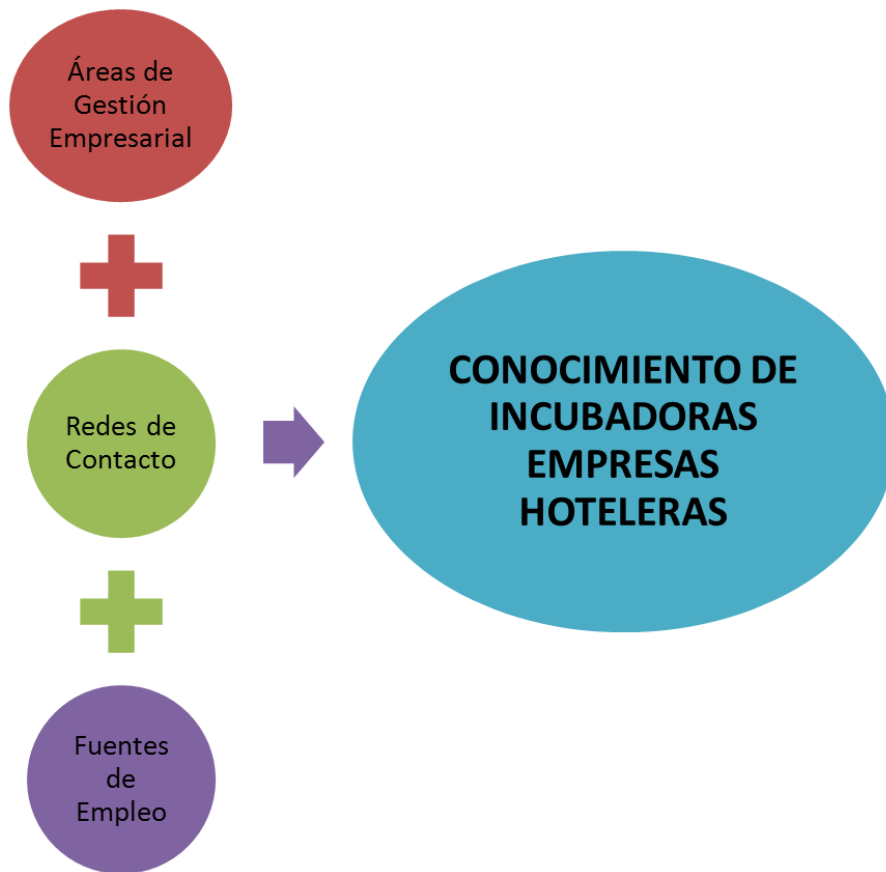


Figura 3. Diagrama de Relación de Variables

**Tabla 3. Operacionalización de Variables**

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

Variable Independiente	Dimensiones	Indicador	Depende de la Pregunta el o los instrumentos a Utilizar				
			Pregunta	Unidad de Respuesta	Tipo de Pregunta		
Conocimiento de Incubadoras Empresas Hoteleras	Proceso de Operatividad	Conocimiento	¿Conoce que es una incubadora de Empresas Hoteleras?	Si / No	Pregunta Dicotómica		
		Incubación	¿Conoce cómo opera una Incubadora de Empresas Hoteleras?	Si / No	Pregunta Dicotómica		
		Interés en el Funcionamiento	¿Le interesaría conocer el funcionamiento de una Incubadora de Empresas Hoteleras?	Si / No	Pregunta Dicotómica		
		Pertinencia	¿Le gustaría que su hotel perteneciera a una Incubadora de Empresas Hoteleras?	Si / No	Pregunta Dicotómica		
Variable Dependiente	Dimensiones	Indicador	Pregunta	Unidad de Respuesta	Tipo de Pregunta		
Áreas de Gestión Empresarial	Asistencia Técnica	Administración y Finanzas	¿En qué áreas de administración y finanzas; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento?	Gestión Gerencial	Pregunta de Alternativas		
				Manejo de Inventario			
				Manejo de Libros Contables			
				Administración de Proceso			
				Auditoría y Control			
		Legal	¿En qué área legal; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento?	Constitución de la Empresa	Pregunta de Alternativas		
				Gestión de Licencias y Permisos			
				Obligaciones Fiscales			
		Mercadeo		¿En qué área de mercadeo; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento?		Promoción	Pregunta de Alternativas
						Publicidad	
						Investigación de Mercados	
	Técnicas en Ventas						
	Relaciones Públicas y Comunicación						
	Servicio al Cliente						



Variable Dependiente	Dimensiones	Indicador	Pregunta	Unidad de Respuesta	Tipo de Pregunta	
Áreas de Gestión Empresarial	Asistencia Técnica	Recurso Humano	¿En qué área de Recurso Humano; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento?	Procesos de Contratación	Pregunta de Alternativas	
				Elaboración de Perfiles de Puestos		
				Relaciones Laborales		
				Gestión del Cambio		
				Mejoramiento del Clima Laboral		
		Alimentos y Bebidas	¿En qué área de Restaurantes y Bares; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento?	Cocina	Pregunta de Alternativas	
	Manejo de Vinos y Licores					
	Manejo y Manipulación de Alimentos					
	Cumplimiento de Estándares Internacionales de Higiene					
	Mantenimiento de Instalaciones					
	Tecnología	¿En qué área de Tecnología; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento?	Microsoft Office	Pregunta de Alternativas		
			Microsoft Outlook			
Internet						
Diseño de Página Web						
Redes de Contacto	Instituciones relacionadas con el sector turismo	Afiliación	¿Es miembro de algunas de las siguientes Asociaciones o Gremios?	Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH)	Pregunta de Alternativas	
		Asesoramiento	¿Ha recibido Asesoramiento por parte de algún Gremio o Institución?	Asociación de Pequeños Hoteles de Honduras (HOPEH)		
				Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT)		
				Instituto Hondureño de Turismo (IHT)		
				Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)		
Fuentes de Empleo	Personas empleadas	Empleos	¿Indique el rango en que se ubica el número de personas empleadas en el Hotel?	5-10 personas	Pregunta Dicotómica	
				11-20 personas		
				21-30 personas		
				Más de 31 personas		
	Perspectivas	¿A mediano plazo cual considera que son las perspectivas del Hotel?			Invertir y ampliar las instalaciones	Pregunta de Alternativas
					Mantener las condiciones actuales	
					Vender el negocio	
					Asociarse con otros inversionistas	
				Cerrar operaciones		

### **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS:**

El método que se ha empleado en la investigación responde a las técnicas e instrumentos de recolección de datos desde las perspectivas metodológicas Cuantitativas (encuestas) y Cualitativas (entrevistas en profundidad y observación participativa). El empleo de ambos métodos está orientado a la consolidación, validación mutua y complementariedad que permiten que los resultados de la investigación sean válidos y respondan a los criterios científicos.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:**

La mencionada investigación es de tipo descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque describe la situación actual de los pequeños hoteles dentro del sector turístico del país, caracterizando los rasgos predominantes de este tipo de empresas. Es explicativo porque se demuestra como el desempeño de las pequeñas empresas hoteleras, puede afectar su permanencia en el sector y como la falta de apoyo y fortalecimiento limita la creación de nuevos emprendimientos.

Es no experimental porque se ha observado el comportamiento de las pequeñas empresas hoteleras, en su contexto natural, para luego ser analizado, es decir que la variable independiente no ha sido manipulada por el investigador, sino que ésta ya ha ocurrido. Es un diseño transversal porque los datos han sido recolectados en un solo momento y en un tiempo único.

#### **3.3.1 MARCO POBLACIONAL:**

A continuación presentamos las principales características que definen el marco poblacional de este estudio, para conocer el funcionamiento de los pequeños hoteles en el país; fundamentado en las bases de datos del Directorio de Establecimientos Turísticos 2014 proporcionada por el Instituto Hondureño de Turismo (IHT). El universo está compuesto por 40 pequeños hoteles, de los municipios del Distrito Central, Santa

Lucia y Valle de Ángeles (Departamento de Francisco Morazán). Se consideran pequeños hoteles, a establecimientos con menos de 50 habitaciones. Los cálculos que se presentan a continuación se realizan a partir de esta población seleccionada.

### 3.3.2 MUESTRA:

El tamaño de la muestra se determinó basándose en la fórmula para poblaciones finitas, esta se calcula utilizando la **ecuación 1**, expresada a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times N - 1 + Z^2 \times P \times Q} \quad a^2 + b^2 = c^2$$

Dónde:

n=Número de elementos de la muestra

N=Número de elementos de la población o universo

P/Q= Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. Q= 1-P

Z<sup>2</sup>=Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido (95%)

E= Margen de error permitido (5%)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 40}{0.05^2 \times 40 - 1 + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 36$$

El cálculo de la muestra dio como resultado que la muestra necesaria sería de 36 pequeños hoteles localizados en los municipios de Distrito Central, Santa Lucia y Valle de Ángeles.

### **3.3.3 UNIDAD DE ANALISIS:**

Establecimientos hoteleros pertenecientes a la base del Directorio de Establecimientos Turísticos 2014, suministrada por la Unidad de Análisis Económico del Instituto Hondureño de Turismo (IHT). Dentro de los establecimientos hoteleros se seleccionó aquellos que poseen menos de 50 habitaciones y que están localizados en los Municipios Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles (Departamento de Francisco Morazán). Se realizaron a su vez, entrevistas a expertos del sector turismo y hotelero, con el propósito de conocer sobre la experiencia que se ha tenido en sector de hotelería y cuál ha sido evolución durante los últimos años.

### **3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA:**

Establecimientos hoteleros que poseen menos de 50 habitaciones y que están localizados en los Municipios Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles (Departamento de Francisco Morazán). Para el levantamiento de la encuesta se consideró que esta fuera aplicada a los Gerentes y/o Administradores de los Hoteles, con el propósito de obtener información más detallada de las necesidades y de la situación actual de su negocio. A su vez se realizaron entrevistas a expertos del sector turismo y hotelero, con el propósito de conocer sobre la experiencia que se ha tenido en sector de hotelería y cuál ha sido evolución durante los últimos años.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

### **3.4.1 INSTRUMENTOS:**

Los instrumentos aplicados en la presente investigación son el uso de las encuestas de investigación a través de la formulación de un cuestionario a los pequeños hoteles y la entrevista a expertos en el sector turístico y hotelero. El cuestionario está compuesto por varias secciones donde se recolecta información general de los pequeños establecimientos hoteleros, preguntas dicotómicas, alternativas y abiertas que buscan

obtener información sobre el nivel de conocimiento e interés en las formas de operación de una incubadora, cuáles son las áreas de la gestión empresarial y en las cuales se brindará asesoría, número de personas empleadas, y redes de contactos necesarias para el apoyo a los pequeños hoteles.

### **3.4.2 TÉCNICAS:**

La formulación del cuestionario a pequeños hoteles, se realizó a través de la enunciación de una serie de preguntas para ser resueltas sin la intervención del investigador. Por medio de la formulación de preguntas adecuadas se busca que las respuestas suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la presente investigación. El cuestionario aplicado fue enviado vía correo electrónico a los elementos considerados en la muestra, para que el mismo, fuera respondido por los Gerentes y/o Administradores de los pequeños hoteles considerados, específicamente de los Municipios del Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles. A su vez con el fin de incrementar la cantidad de respuestas, se realizaron visitas a los pequeños hoteles de los que no se obtenía respuesta por la vía electrónica. Por otro lado, se realizaron entrevistas a expertos del sector turístico y hotelero, elegidos de manera aleatoria, tomando en cuenta la experiencia comprobada en el sector.

## **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias de las que se obtuvo información para el desarrollo de la siguiente investigación, fueron las encuestas a los pequeños establecimientos de alojamiento, aplicada a aquellos hoteles que poseen menos de 50 habitaciones. A su vez para obtener una perspectiva más clara de la situación actual del sector turístico y de los pequeños hoteles en el país, se obtuvo testimonios de expertos en la materia a través de la realización de entrevistas. Para la obtención de la composición de la oferta hotelera en el país, necesaria para determinar la muestra se obtuvo información del

Directorio de Establecimientos Turísticos 2014 proporcionado por el IHT y el registro de afiliados a la Asociación de Pequeños Hoteles de Honduras (HOPEH).

### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias que fueron consultadas para el desarrollo de esta investigación están relacionadas con publicaciones realizadas por el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), Recomendaciones Internacionales sobre Estadísticas de Turismo (RIET), libros de textos, sitios web, artículos especializados sobre incubadoras de empresas, revistas especializadas.

### **3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

Dentro de las principales limitantes encontradas en la realización de esta investigación podemos mencionar las siguientes:

1. Dificultad en la aplicación del cuestionario a los pequeños hoteles por la desconfianza generada por la inseguridad predominante en el país.
2. Inconveniente al localizar a las personas específicas. Al momento de la aplicación del cuestionario los propietarios, gerentes y/ o administradores pequeños hoteles, no se encontraban en el establecimiento.
3. Con el fin de lograr la cantidad de respuestas necesarias, adicionalmente se realizaron llamadas telefónicas y visitas a las instalaciones de los establecimientos.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Para el análisis de datos se utilizó una matriz de datos siguiendo los siguientes pasos; se realizó 36 encuestas a los establecimientos hoteleros de menos de 50 habitaciones de los Municipios de Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles, y 4 entrevistas a expertos en el área de turismo y hotelería. Para el análisis de los datos estadísticos se utilizó el software estadístico Statistical Product and Service Solutions (SPSS) para Windows, Versión 20.0, a través del cual se analizó las variables más representativas de forma descriptiva.

### **4.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES PLANTEADAS:**

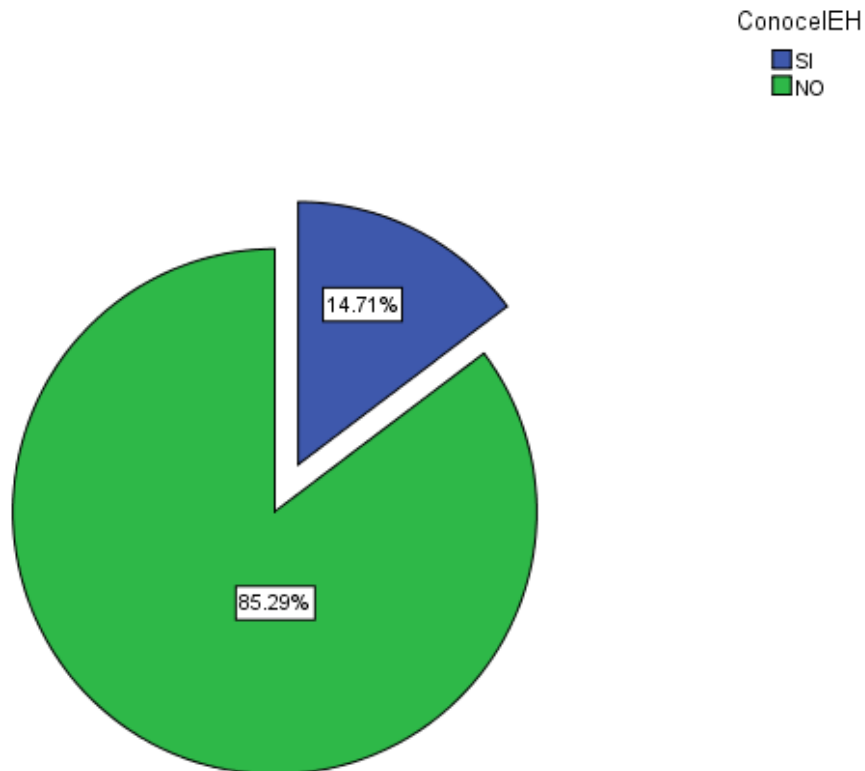
Se describe los datos obtenidos para cada variable, a través de la encuesta aplicada a la muestra de 36 establecimientos de alojamiento de menos de 50 habitaciones localizados en el municipio de Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles, Francisco Morazán. A su vez se analiza las Medidas de Tendencia Central, así como la Distribución de Frecuencias, y la elaboración de gráficos para cada variable.

#### **4.1.1 CONOCIMIENTO DE LOS PEQUEÑOS HOTELES SOBRE LAS INCUBADORAS Y SU FUNCIONAMIENTO**

La importancia de la obtención de estos datos permite observar el grado de conocimiento que los pequeños hoteles tienen en relación a las incubadoras de empresas, su existencia y funcionamiento. La siguiente tabla, muestra que la mayoría de los pequeños hoteles encuestados no conocen sobre las incubadoras de pequeños hoteles. Con estos resultados podemos concluir que aunque las incubadoras en Latinoamérica existen hace más de treinta años; en Honduras su desarrollo ha sido lento e incipiente, y en el sector turístico hotelero ha sido nulo.

**Tabla 4. Conoce que es una Incubadora de Pequeños Hoteles**

VARIABLE		RECuento	PORCENTAJE
ConocelEH	SI	5	14.7%
	NO	29	85.3%



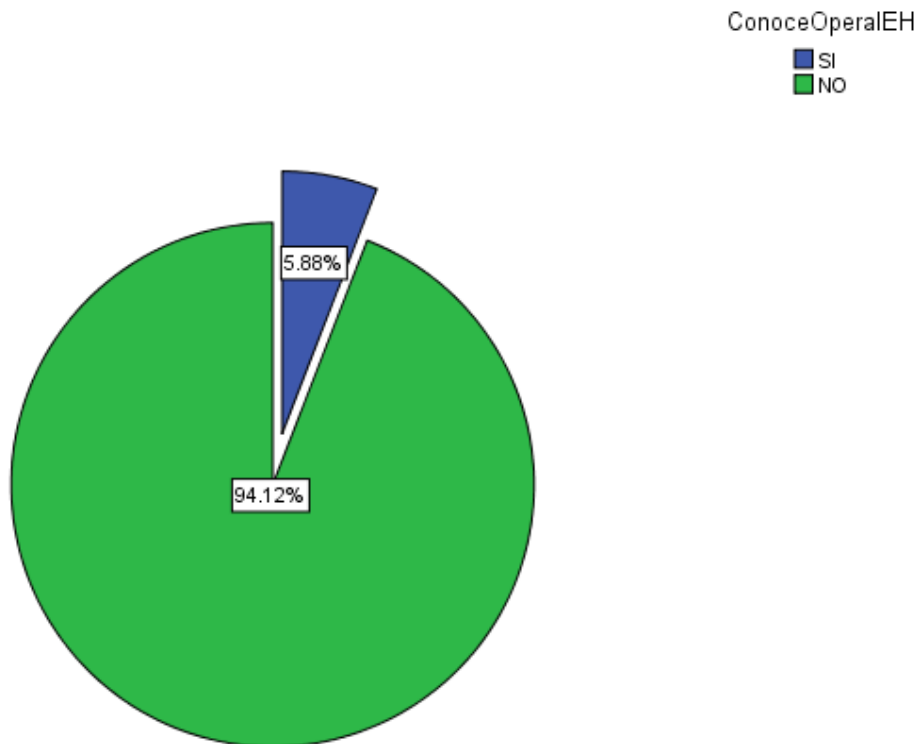
**Figura 4. Conoce que es una Incubadora de Pequeños Hoteles**

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que la mayoría de hoteles encuestados no conocen sobre el funcionamiento de una incubadora de pequeños hoteles, debido a que el desarrollo de este tipo de instituciones en Honduras no se ha llevado a cabo y existe desconocimiento sobre la forma de operar y el apoyo técnico que este tipo de organismos puede brindar a las pequeñas empresas y nuevos proyectos emprendedores.



**Tabla 5. Conoce como Opera una Incubadora de Pequeños Hoteles**

VARIABLE	RECuento	PORCENTAJE
ConoceOperalEH	SI	2 5.9%
	NO	32 94.1%



**Figura 5. Conoce como Opera una Incubadora de Pequeños Hoteles**

El mayor porcentaje de los encuestados que no conocen sobre las incubadoras de empresas, están interesados en informarse sobre ellas, aunque sea un área desconocida para los empresarios del sector, las empresas ya establecidas desean conocer más acerca de este tipo de instituciones y de las herramientas que estas pueden tener disponibles para apoyar la gestión empresarial de los pequeños hoteles ya existentes y así como también de nuevos emprendimientos.

#### **4.1.2 AREAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN QUE SE BRINDARÁ ASEOSORAMIENTO**

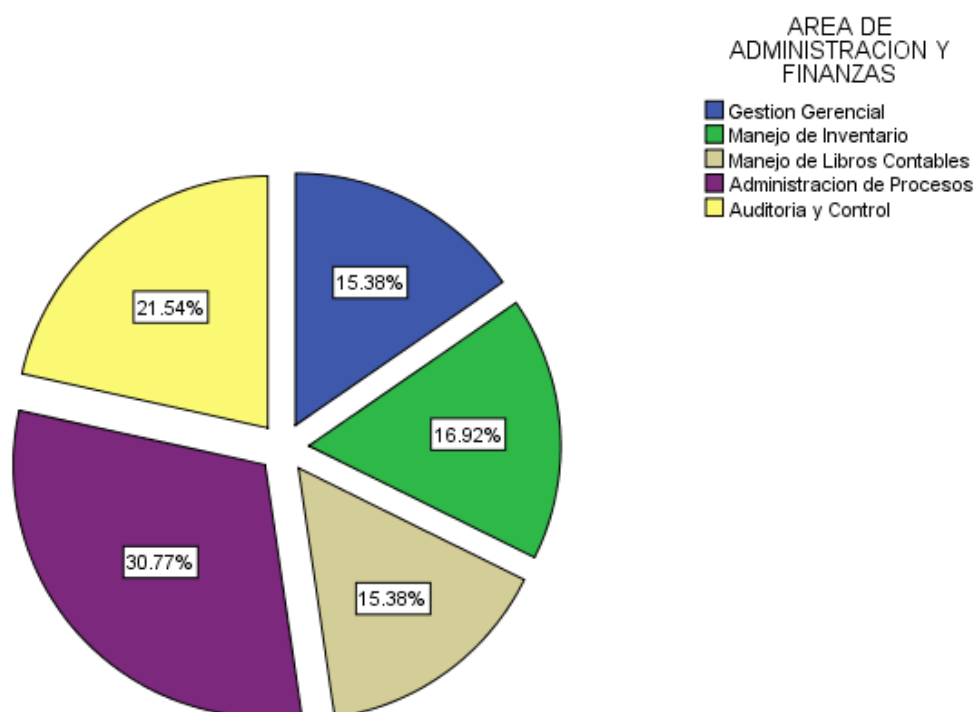
Al ser las incubadoras organizaciones que aceleran el proceso de crecimiento y consolidación de empresas, así como también el apoyo al desarrollo de nuevos emprendimientos, se hace necesario determinar en qué áreas de la gestión empresarial, los empresarios hoteleros muestran un mayor interés en que se les brinde asesoramiento. Para este fin se definió seis áreas prioritarias; administración y finanzas, legal, mercadeo, recursos humanos, restaurantes y bares y tecnología; definiendo a su vez los componentes principales de estas áreas en las que existe la necesidad de asesoramiento y apoyo técnico.

La tabla 6 presenta los componentes del área de administración y finanzas en los que los pequeños hoteles encuestados muestran un mayor interés en que se les brinde asistencia. La tercera parte del total de encuestados expresó su interés en recibir asesoramiento en administración de procesos, lo que lleva a concluir que los pequeños hoteles conocen que la eficiencia empresarial depende en gran medida de la eficiencia de sus procesos.

A su vez los hoteles encuestados muestran un especial interés en recibir asesoramiento en auditoría y control, pues del total de hoteles encuestados, la cuarta parte, está interesado en recibir algún tipo de asesoramiento en este componente, este resultado refleja que los encuestados conocen que un sistema de control interno correctamente implementado como parte de un procedimiento de auditoría, ayuda al cumplimiento de los objetivos, optimización y crecimiento del negocio.

**Tabla 6. Áreas de Administración y Finanzas en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	RECUESTO	PORCENTAJE
Gestión Gerencial	10	15.4%
Manejo de Inventario	11	16.9%
Manejo de Libros Contables	10	15.4%
Administración de Procesos	20	30.8%
Auditoría y Control	14	21.5%

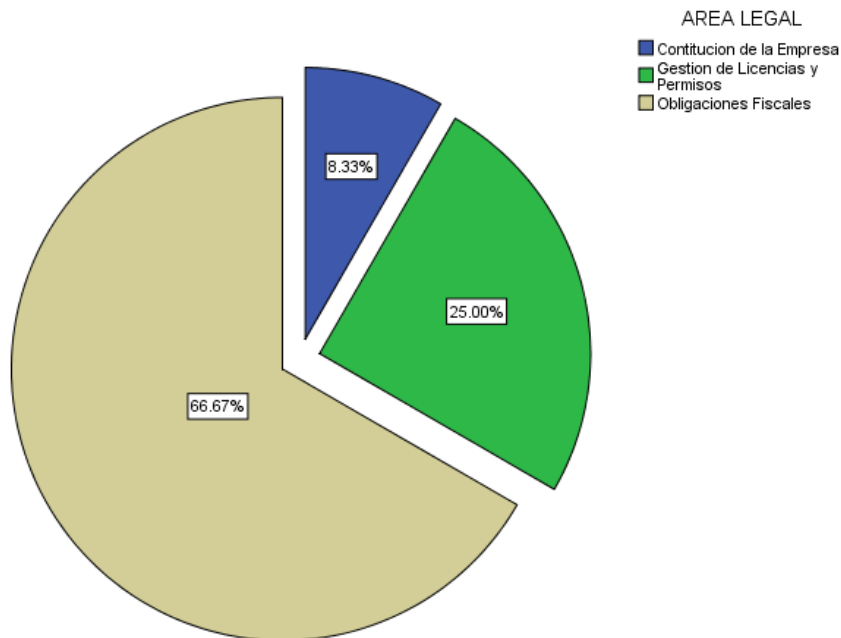


**Figura 6. Áreas de Administración y Finanzas en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.**

Más de la mitad de los hoteles encuestados respondieron estar interesados en recibir asesoramiento en temas relacionados con las obligaciones fiscales. Esto demuestra que para los pequeños hoteles, a través del conocimiento de las obligaciones y beneficios fiscales, pueden lograr algún beneficio en el logro de su funcionamiento y desarrollo, por lo que resulta imprescindible conocer los cambios legislativos tributarios para identificar el impacto y cumplimiento de obligaciones tributarias.

**Tabla 7. Área Legal en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.**

AREA LEGAL	RECUENTO	PORCENTAJE
Constitución de la Empresa	2	8.3%
Gestión de Licencias y Permisos	6	25.0%
Obligaciones Fiscales	16	66.7%

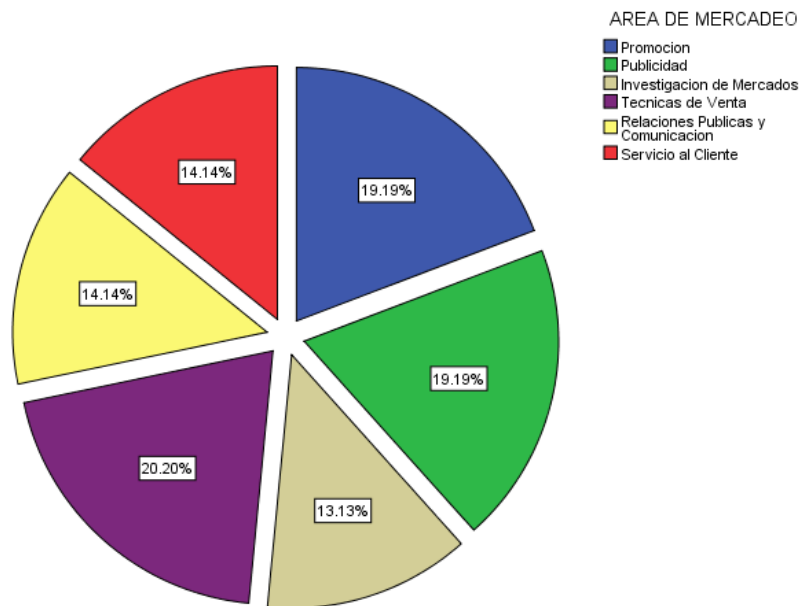


**Figura 7. Área Legal en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.**

Del total de los hoteles encuestados, el mayor porcentaje de ellos respondió estar interesados en que se les brinde asesoramiento en las áreas de promoción y publicidad; a su vez los resultados muestran que existe un marcado interés de los encuestados en recibir orientación en técnicas de ventas. Lo que demuestra que para los pequeños hoteles la asistencia en estos campos es importante, ya que en la industria de la hospitalidad, la labor de mercadeo implica conocer las necesidades del consumidor, desarrollar los productos, establecer estrategias de precios, distribuir y promocionar, de manera efectiva, lo que da como resultado un producto atractivo y clientes satisfechos.

**Tabla 8. Áreas de Mercadeo en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

AREA DE MERCADEO	RECUENTO	PORCENTAJE
Promoción	19	19.2%
Publicidad	19	19.2%
Investigación de Mercados	13	13.1%
Técnicas de Venta	20	20.2%
Relaciones Publicas y Comunicación	14	14.1%
Servicio al Cliente	14	14.1%



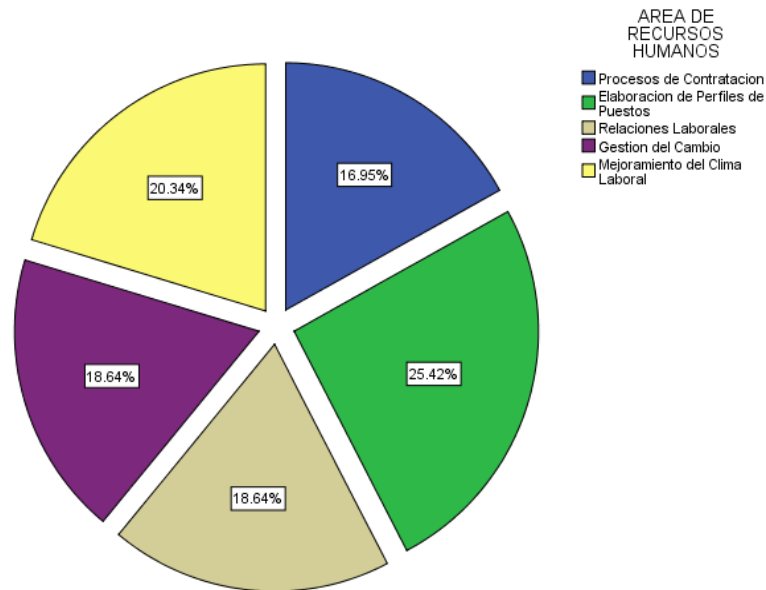
**Figura 8. Áreas de Mercadeo en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.**

El mayor porcentaje de los hoteles encuestados respondieron estar interesados en recibir asistencia en la elaboración de perfiles de puestos y en el mejoramiento del clima laboral. Para una empresa, pero en particular para una pequeña empresa es indispensable para su correcto funcionamiento y desarrollo definir los requisitos y cualificaciones del personal de manera que esta, pueda cumplir de manera satisfactoria sus funciones y actividades según su cargo en la empresa. Debido a su creciente importancia, por los altos niveles de competencia y la internacionalización, la asistencia

en la elaboración de perfiles de puestos y mejoramiento del clima laboral, en los pequeños hoteles, ayudará a estos a afrontar los cambios en el entorno empresarial.

**Tabla 9. Áreas de Recursos Humanos en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

AREA DE RECURSOS HUMANOS	RECUESTO	PORCENTAJE
Procesos de Contratación	10	16.9%
Elaboración de Perfiles de Puestos	15	25.4%
Relaciones Laborales	11	18.6%
Gestión del Cambio	11	18.6%
Mejoramiento del Clima Laboral	12	20.3%



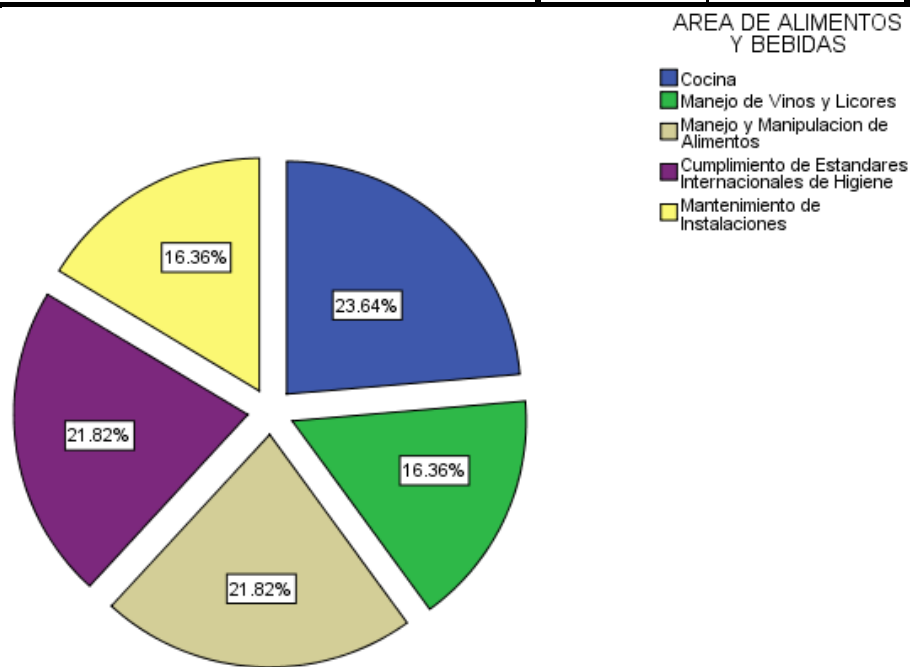
**Figura 9. Áreas de Recursos Humanos en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.**

La siguiente tabla nos expresa cuales son los componentes del área de alimentos y bebidas en las que los entrevistados expresaron tener necesidad de asistencia y asesoramiento. El mayor porcentaje de los encuestados respondieron estar interesados en recibir asesoría en cocina, manejo y manipulación de alimentos y cumplimiento de estándares internacionales de higiene. En la hotelería y restauración la normalización juega un papel importante, dado que el dominio y el cumplimiento de las normativas

vigentes tanto en la elaboración de alimentos como en la estandarización de los servicios suele ser la clave para un cliente satisfecho.

**Tabla 10. Áreas de Alimentos y Bebidas en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	RECUESTO	PORCENTAJE
Cocina	13	23.6%
Manejo de Vinos y Licores	9	16.4%
Manejo y Manipulación de Alimentos	12	21.8%
Cumplimiento de Estándares Internacionales de Higiene	12	21.8%
Mantenimiento de Instalaciones	9	16.4%



**Figura 10. Áreas de Alimentos y Bebidas en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

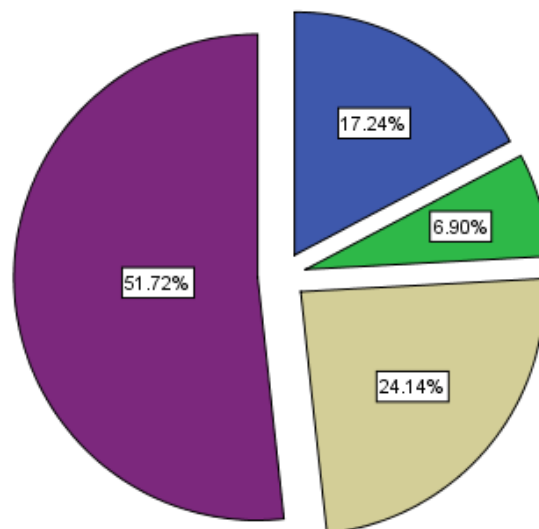
De los hoteles encuestados, el mayor porcentaje de ellos respondieron estar en la necesidad de asistencia en el diseño de páginas web. Como se pudo observar anteriormente en la tabla 7, para los pequeños hoteles el marketing relacionado con la promoción, publicidad y las técnicas de ventas, son muy importantes, planteando la

necesidad de mejorar los canales de comunicación y promoción y la utilización de recursos tecnológicos para relacionarse directamente con el cliente, específicamente el manejo en el diseño de páginas web.

**Tabla 11. Área de Tecnología en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

AREA DE TECNOLOGIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Microsoft Office	5	17.2
Microsoft Outlook	2	6.9
Internet	7	24.1
Diseño de Pagina Web	15	51.7

■ Microsoft Office  
■ Microsoft Outlook  
■ Internet  
■ Diseño de Pagina Web



**Figura 11. Área de Tecnología en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

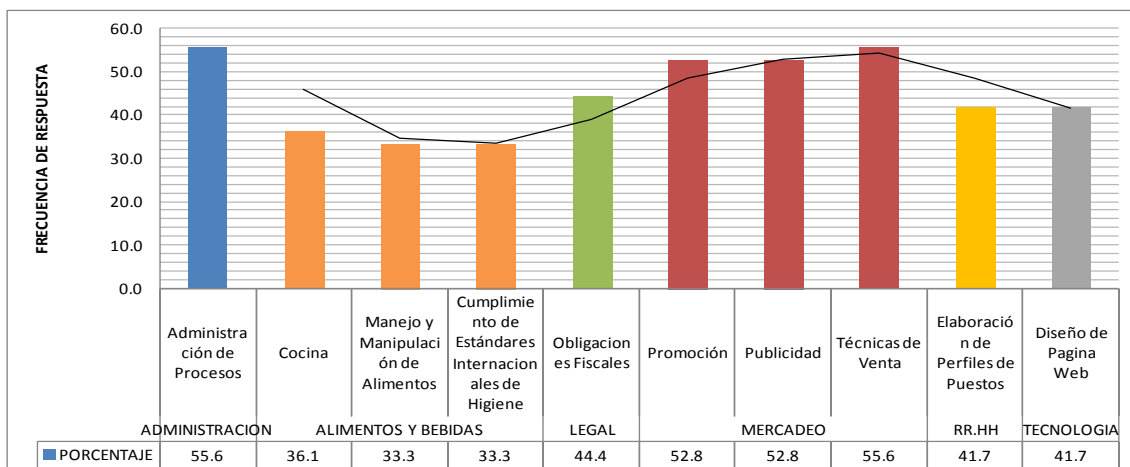
Al analizar cada una de las variables relacionada con las áreas en las que los entrevistados expresaron necesidad de recibir asesoramiento, se puede concluir que la incubadora de pequeños hoteles, puede ser una herramienta que contribuya al fortalecimiento de las pequeñas empresas hoteleras, llenando su necesidad de



asistencia en diversos componentes de la gestión empresarial. Los principales componentes de las diferentes áreas en las que los hoteles entrevistados expresaron mayor interés en recibir asistencia son; administración de procesos, cocina, manejo y manipulación de alimentos, cumplimiento de los estándares internacionales de higiene, obligaciones fiscales, promoción, publicidad, técnicas de venta, elaboración de perfiles de puestos y diseños de páginas web.

**Tabla 12. Principales Áreas de Gestión Empresarial en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

AREA	COMPONENTE	RECUESTO
AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	Administración de Procesos	20
AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Cocina	13
	Manejo y Manipulación de Alimentos	12
	Cumplimiento de Estándares Internacionales de Higiene	12
AREA LEGAL	Obligaciones Fiscales	16
AREA DE MERCADEO	Promoción	19
	Publicidad	19
	Técnicas de Venta	20
AREA DE RECURSOS HUMANOS	Elaboración de Perfiles de Puestos	15
AREA DE TECNOLOGIA	Diseño de Pagina Web	15



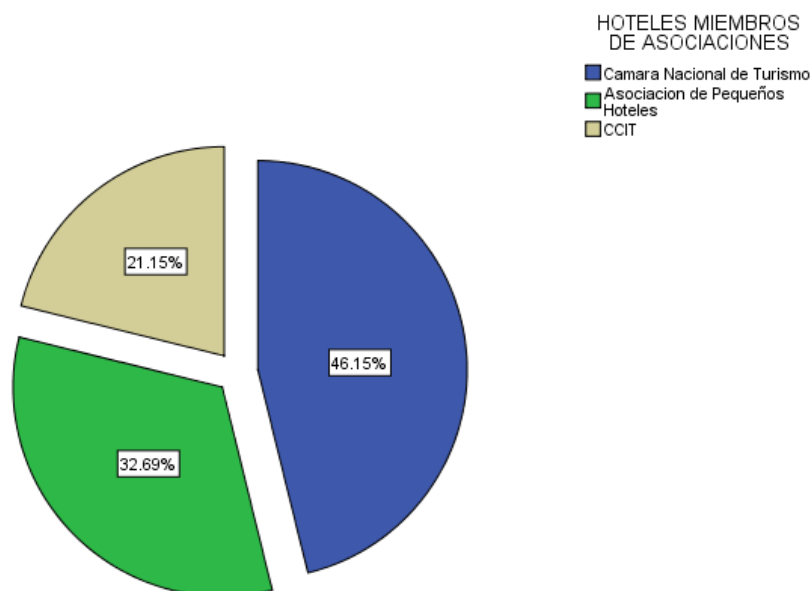
**Figura 12. Principales Áreas de Gestión Empresarial en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento**

#### 4.1.3 REDES DE CONTACTO NECESARIAS PARA APOYAR A LOS PEQUEÑOS HOTELES EN EL FORTALECIMIENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Debido a que el propósito fundamental de una incubadora de empresas es ayudar a crear y crecer a las empresas jóvenes proveyéndolas del apoyo necesario en asistencia en la gestión empresarial, se requiere de una red de contactos en el que se establezcan, acuerdos y cartas de entendimiento con organizaciones relacionadas. De los hoteles encuestados que pertenecen a los diferentes gremios relacionados con el sector hotelero, menos de la mitad están agremiados a la Cámara Nacional de Turismo (CANATURH) y la tercera parte de ellos a la Asociación de Pequeños Hoteles (HOPEH). Con estos resultados se puede determinar que la mayoría de pequeños hoteles desconoce cuál es el beneficio de agremiarse a estas asociaciones, debido a la escasa proyección, que estas realizan a sus actuales y potenciales miembros.

**Tabla 13. Pertenencia de los Pequeños Hoteles a las Asociaciones del Sector Hotelero.**

ASOCIACIONES DEL SECTOR HOTELERO	RECUENTO	PORCENTAJE
Cámara Nacional de Turismo	24	46.2%
Asociación de Pequeños Hoteles	17	32.7%
CCIT	11	21.2%

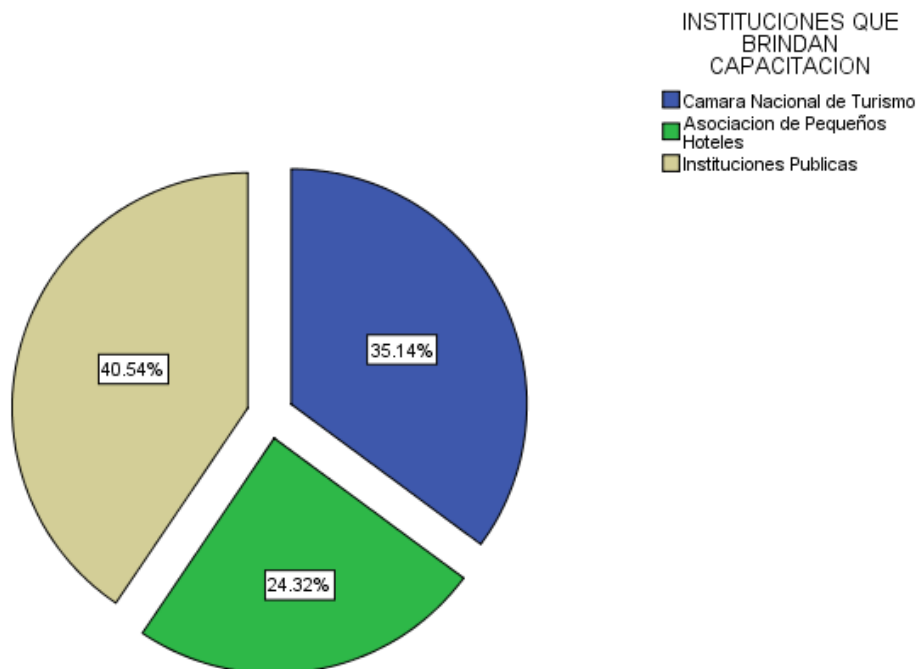


**Figura 13. Pertenencia de los Pequeños Hoteles a las Asociaciones del Sector Hotelero**

El mayor porcentaje de los hoteles encuestados, ha recibido capacitaciones de instituciones públicas relacionadas con el sector, como ser; el Instituto Hondureño de Turismo (IHT) y el Instituto de Formación Profesional (INFOP), debido a que estas instituciones públicas han firmado cartas de entendimiento para fortalecer a los prestadores de servicios turísticos en las diferentes áreas que necesitan capacitación. Con estos resultados se comprueba lo expresado anteriormente, en relación a la poca proyección que este tipo de instituciones gremiales ofrecen a sus miembros.

**Tabla 14. Asociaciones del Sector Hotelero que Brindan Capacitación**

INSTITUCIONES QUE BRINDAN CAPACITACION	RECUENTO	PORCENTAJE
Cámara Nacional de Turismo (CANATURH)	13	35.1%
Asociación de Pequeños Hoteles (HOPEH)	9	24.3%
Instituciones Públicas (IHT, INFOP)	15	40.5%



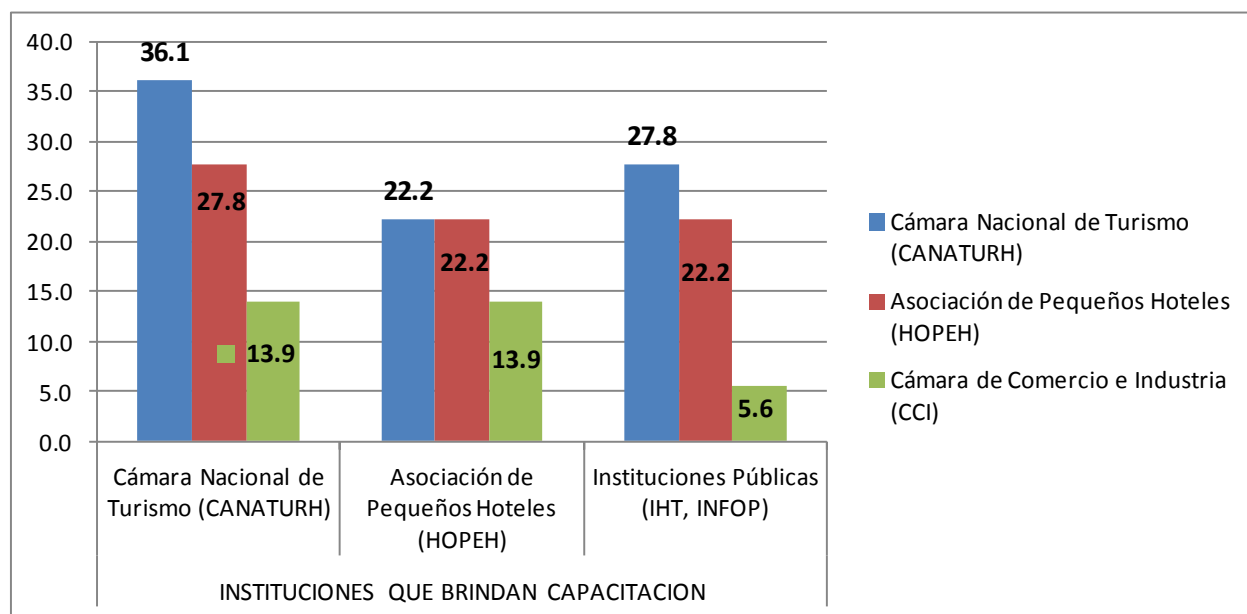
**Figura 14. Asociaciones del Sector Hotelero que Brindan Capacitación**

Al realizar un análisis de la cantidad de pequeños hoteles que reciben capacitación de las instituciones relacionadas con este sector, se puede observar que la mayoría de los hoteles encuestados, aunque no estén afiliados a la Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH), reciben capacitación de esta institución. Con este resultado se

puede concluir de que a pesar de lo observado en la tabla 12 en donde la mayoría de pequeños hoteles desconoce cuál es el beneficio de agremiarse a estas asociaciones, la Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH) es la institución que brinda mayor proyección con los actuales y potenciales miembros.

**Tabla 15. Cantidad de Hoteles Miembros de Asociaciones que Reciben Capacitación según las Instituciones que la Brindan**

ASOCIACIONES GREMIALES	CÁMARA NACIONAL DE TURISMO (CANATURH)	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS HOTELES (HOPEH)	INSTITUCIONES PUBLICAS (IHT, INFOP)
	RECuento	RECuento	RECuento
Cámara Nacional de Turismo (CANATURH)	13	8	10
Asociación de Pequeños Hoteles (HOPEH)	10	8	8
Cámara de Comercio e Industria (CCI)	5	5	2



**Figura 15. Cantidad de Hoteles Miembros de Asociaciones que Reciben Capacitación según las Instituciones que la Brindan**

#### 4.1.4 PERMANENCIA DE LOS PEQUEÑOS HOTELES EN EL MERCADO Y GENERACION DE EMPLEO

La media de los años de operación de los pequeños hoteles encuestados es de aproximadamente doce años. Es decir que la mayoría de pequeños hoteles situados en el Distrito Central, Santa Lucía y Valle de Ángeles, tienen más de una década de estar en operación. A su vez se puede observar que la tercera parte de los pequeños hoteles son de reciente creación, con lo que se determina que este sector está en constante crecimiento y que a lo largo del tiempo van surgiendo nuevos emprendimientos.

**Tabla 16. Años de Operación de los Pequeños Hoteles Encuestados**

AÑOS DE OPERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-5	11	31.4
6-10	4	11.4
11-20	16	45.7
21-30	4	11.4
Total	35	100.0

**Tabla 17. Estadísticas de Tendencia Central de la Variable Años de Operación de los Pequeños Hoteles**

ESTADÍSTICOS	
AÑOS DE OPERACION	
Media	11.88
Mediana	11.00
Moda	0 <sup>a</sup>

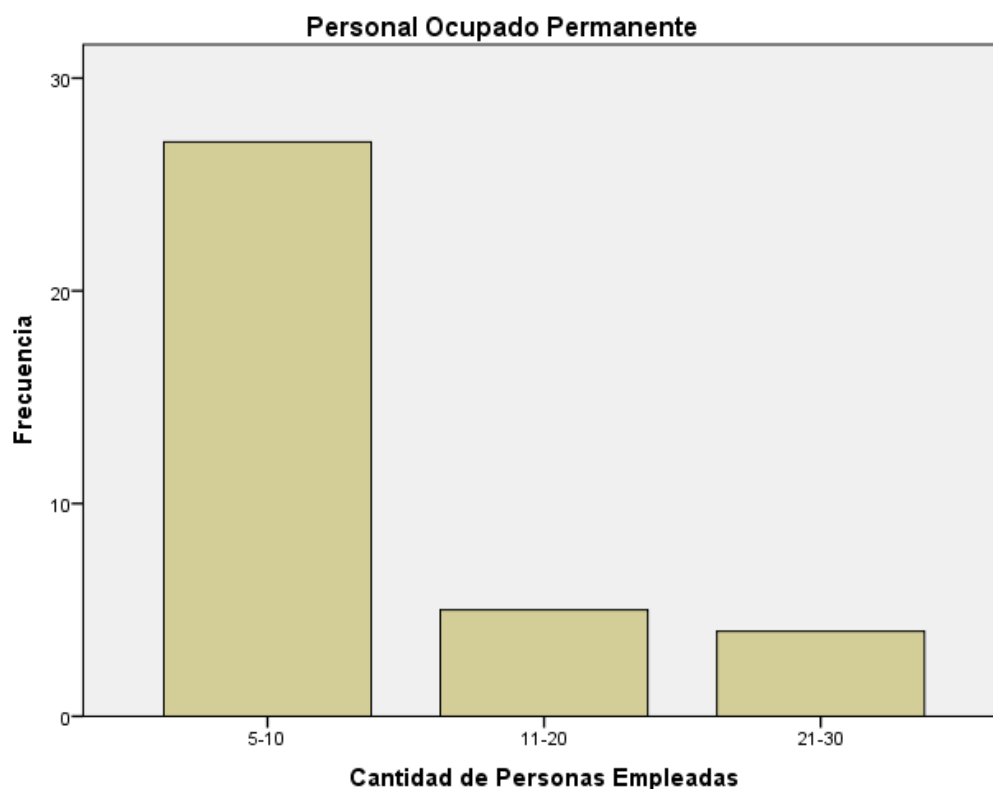
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

La mayoría de los pequeños hoteles encuestados tienen entre cinco y diez personas como empleados permanentes y los empleados temporales son contratados por hora, en base a la temporada. En las encuestas realizadas, los pequeños empresarios hoteleros expresaron que debido a la escasez de recursos económicos para contratar

más personal, los empleados permanentes poseen múltiples funciones y muchos de ellos no tienen un perfil definido del puesto que están ocupando ni funciones claramente definidas.

**Tabla 18. Número de Personas Empleadas en los Pequeños Hoteles Encuestados**

NUMERO DE PERSONAS EMPLEADAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5-10	27	75.0
11-20	5	13.9
21-30	4	11.1
Total	36	100.0



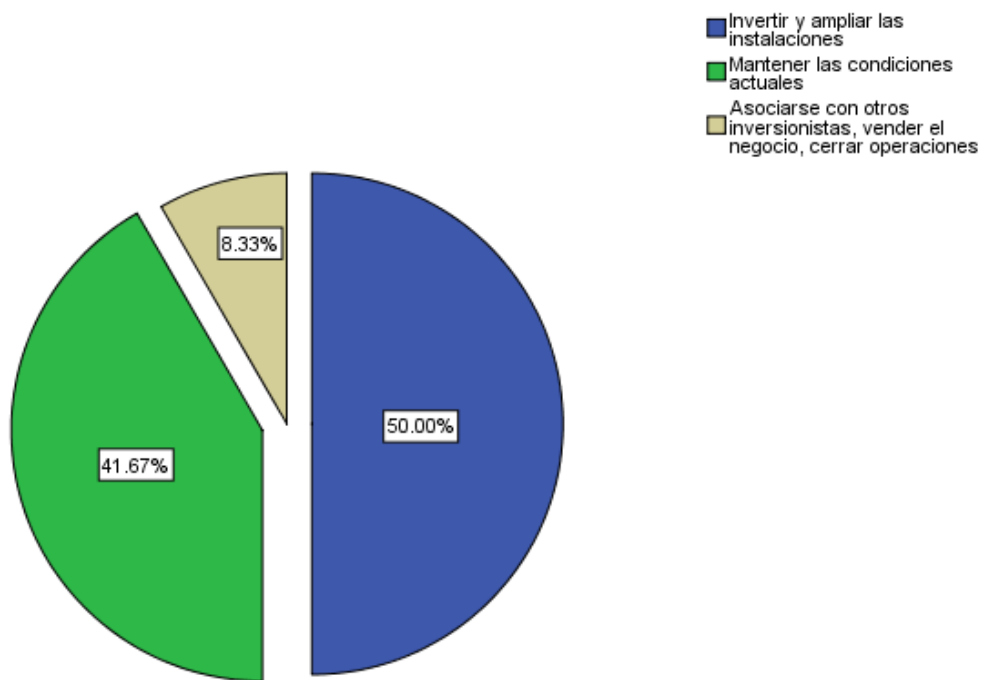
**Figura 16. Número de Personas Empleadas en los Pequeños Hoteles Encuestados**

La mitad de los pequeños hoteles encuestados expresaron que sus perspectivas a mediano plazo era invertir y ampliar sus instalaciones, mientras que los demás

expresaron que deseaban mantener las condiciones actuales. Este resultado refleja que los pequeños hoteles, están considerando realizar nuevas inversiones y buscando nuevas oportunidades de mercado para su crecimiento y desarrollo.

**Tabla 19. Perspectivas de los Pequeños Empresarios Hoteleros a Mediano Plazo**

PERSPECTIVAS DEL HOTEL A MEDIANO PLAZO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Invertir y ampliar las instalaciones	18	50.0
Mantener las condiciones actuales	15	41.7
Vender el negocio	1	2.8
Asociarse con otros inversionistas	1	2.8
Cerrar operaciones	1	2.8
Total	36	100.0



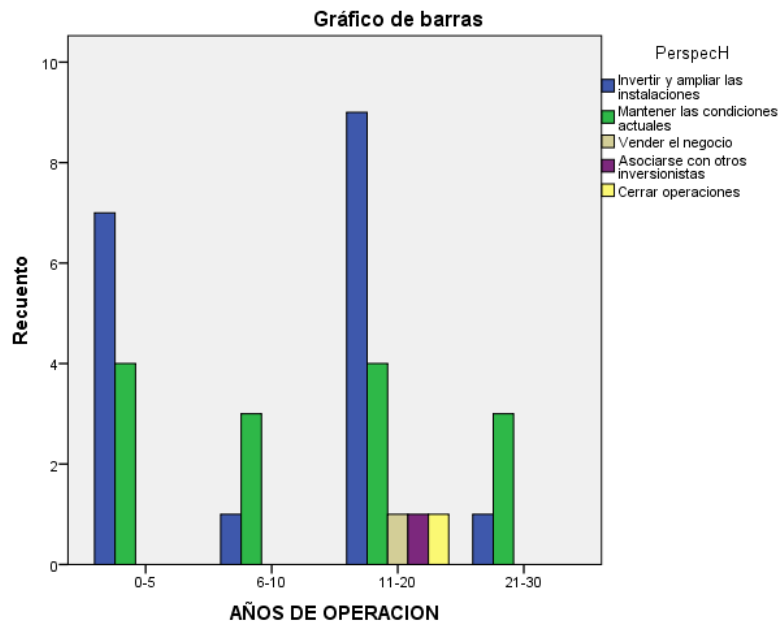
**Figura 17. Perspectivas de los Pequeños Empresarios Hoteleros a Mediano Plazo**

La siguiente tabla muestra la relación existente entre los años de operación y las perspectivas que tiene el empresario de los pequeños hoteles a mediano plazo. Los pequeños hoteles con un rango de años de operación de 11-20 años son los que en su

mayoría desean invertir y ampliar las instalaciones, seguidos por los pequeños hoteles dentro del rango de 0-5 años, con lo que se determina que ambos grupos desean continuar su desarrollo y crecimiento dentro del sector aún con las dificultades existentes.

**Tabla 20. Perspectivas de los Pequeños Empresarios Hoteleros a Mediano Plazo por Años de Operación**

AÑOS DE OPERACIÓN	PERSPECTIVAS DEL HOTEL A MEDIANO PLAZO				
	INVERTIR Y AMPLIAR LAS INSTALACIONES	MANTENER LAS CONDICIONES ACTUALES	VENDER EL NEGOCIO	ASOCIARSE CON OTROS INVERSIONISTAS	CERRAR OPERACIONES
0-5	7	4	0	0	0
6-10	1	3	0	0	0
11-20	9	4	1	1	1
21-30	1	3	0	0	0



**Figura 18. Perspectivas de los Pequeños Empresarios Hoteleros a Mediano Plazo por Años de Operación**



## 4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS CUALITATIVAS

Las entrevistas cualitativas se aplicaron a cuatro expertos en el sector de turismo y hotelería, relacionadas con los temas experiencia en el sector hotelero, oferta hotelera en el país, futuro de pequeños hoteles, iniciativas de pequeños hoteles y conocimientos sobre incubadoras de empresas. Con las respuestas obtenidas se realizó un análisis de las Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA), en donde se puede visualizar los factores internos y externos que afectan al sector de los pequeños hoteles en la zona de Distrito Central.

A continuación se resume lo expuesto por los expertos en las entrevistas realizadas:

- Los entrevistados expresaron que la mayoría de los hoteles en Honduras son pequeños hoteles, según los entrevistados el sector de Pequeños Hoteles, está muy bien organizado, pues tienen una Asociación de Pequeños Hoteles (HOPEH), consideran además, que son muy activos en temas de mejores prácticas, e informaron que actualmente están intentando desarrollar la certificación en el tema de Sostenibilidad y Calidad.
- Según los expertos en el sector de pequeños hoteles la oferta, es variada, hay hoteles orientados por tipo de mercado, como ser; corporativo, recreativo y/o ocio y posadas rurales. Según los entrevistados los clientes de los pequeños hoteles del Distrito Central, tienen como motivo principal de la visita negocios y motivos profesionales por lo que prefieren el alojamiento en los pequeños hoteles, pues dan una atención más personalizada.
- Uno de los entrevistados informó que la Asociación de Pequeños Hoteles de Centroamérica nació con apoyo de la Organización de los Estados del Caribe y ha representado una iniciativa exitosa a nivel de la región. Esta asociación ha sido financiado dos veces por la Organización de Estados Americanos (OEA) por el éxito que logro.

- Según los entrevistados; la Asociación de Pequeños Hoteles de Centroamérica, logro hacerse sostenible, mediante la conformación de Federación de las Asociaciones de Pequeños Hoteles, quien aglutina todas las Asociaciones para compartir experiencias, transferir conocimientos know how, proveedores y para mejorar sobre todo la calidad de prestación de servicios. Con el objetivo primordial de estandarizar el servicio en los establecimientos que son parte de las Asociaciones. Asimismo, se coordinan programas y/o proyectos para mejorar su oferta.
- Los Pequeños Hoteles en Honduras y Centro América están haciendo encadenamientos productivos y trabajando de manera asociada, para lograr mejores precios, en ropa de cama, artículos de limpieza etc. Por lo que logran una ventaja comparativa con respecto a los hoteles de mayor tamaño.
- Los expertos consideran que el futuro de los pequeños hoteles se observa limitado, debido a que las condiciones para la apertura de nuevos pequeños hoteles son complicadas, desde la solicitud de crédito en instituciones bancarias (cuyas condiciones no son aptas para emprendimientos pequeños), los requisitos de ley (Impuestos, tasas, permisos etc.). Existe mucha competencia debido a la capacidad instalada y los servicios que prestan.
- El segmento de los pequeños hoteles, va seguir en crecimiento, porque la tendencia de los mercados internacionales, sobre todo los europeos y los Norteamericanos están más orientada a estos hoteles, inclusive a los boutiques, porque están ubicados en zonas turísticas con alto atractivo turístico, donde la atención es más personalizada.
- En lo que respecta, al surgimiento y desarrollo de mejores iniciativas empresariales, que favorezcan la productividad y competitividad del país; los entrevistados expresaron; que es necesario tener un sistema primero de adoptar los sellos distintivos en tema de Calidad y Sostenibilidad; Honduras, ya está

iniciando el Sello de Integración Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad, debe haber una manera de monitoreo y medición, en cuanto a estas medidas de mejores prácticas, debemos también hacer un trabajo intenso en el tema de los Recursos Humanos en varias áreas de capacitación.

- Se debe crear conciencia en la población sobre la importancia económica que tienen los recursos naturales y los beneficios, ya sean de manera directa e indirecta que proporcione el turismo para ellos o para el país.
- Los expertos expresaron que a nivel de país sino más bien a nivel de destino, la única forma de competir de manera eficiente va ser por medio del mejoramiento capacidades instaladas de los prestadores de servicios turísticos y la calidad del servicio que este ofrezca en el establecimiento esto va marcar la diferencia.

## ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (FODA)

**Tabla 21. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. En Honduras la mayor parte de la oferta hotelera está constituida por pequeños hoteles; estos ofrecen un servicio más personalizado a sus clientes.</p> <p>2. Los pequeños hoteles son los que están mejor organizados a nivel gremial, ya que poseen una Asociación que los representa y la cual se encuentra inscrita en la Asociación de Pequeños Hoteles de Centroamérica.</p> <p>3. La oferta de los pequeños hoteles es bastante variada, debido a que poseen alternativas para diferentes segmentos de mercado (corporativo, recreativo y/o ocio).</p>	<p>1. Lanzamiento de Programas/Proyectos a través de Congresos a nivel Centroamericano, en donde comparten experiencias para mejorar sus servicios dentro del Sector Hotelero.</p> <p>2. Beneficiarios del Programa de Pequeños Hoteles financiado por la Organización de Estados Americanos (OEA), lo que ha conllevado a la creación de la Asociaciones de Pequeños Hoteles de Centroamérica.</p> <p>3. Creación de la Federación de Pequeño Hoteles en Centro América, con el propósito de compartir experiencias, transferir conocimientos y mejorar la calidad de prestación de servicio, así como uniformar y estandarizar el servicio en los establecimientos que son parte de las Asociaciones.</p> <p>4. Existencia de diversidad de recursos naturales y culturales.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Desigualdad en el servicio ofrecido especialmente en calidad, capacidad instalada y la adaptación de sellos distintivos de sostenibilidad.</p> <p>2. Institución gubernamental que le compete por Ley, capacitar al recurso humano, no cuenta con personal capacitado en base a las últimas tendencias relacionadas con el sector de hotelería.</p> <p>3. Existe en el país poco recurso humano calificado y con especialización en la prestación de servicios de alojamiento.</p> <p>4. La apertura de un pequeño hotel, conlleva engorrosos trámites legales.</p> <p>5. Existencia de la reforma de Ley de Incentivos al Turismo, afectando los beneficios que se le otorgan al sector de hotelería.</p>	<p>5. Riesgo de país y percepción de inseguridad (jurídica y ciudadana).</p> <p>6. Alta competencia en el mercado por falta de capacidad instalada y calidad en el servicio.</p> <p>7. Requisitos de Ley y crédito Bancario no son aptos para emprendimientos pequeños.</p> <p>8. Poca importancia en la gestión de calidad del servicio, en relación a los grandes hoteles</p>

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. Los pequeños hoteles con menos de cincuenta habitaciones, mostraron interés en asesoramiento en los componentes de: Administración de procesos, auditoría y control, obligaciones fiscales, promoción, publicidad, técnicas de ventas, elaboración de perfiles de puestos, clima laboral, cocina, manejo y manipulación de alimentos, cumplimiento de estándares internacionales de higiene y diseño de páginas web.
2. Las incubadoras han estado operando desde hace algún tiempo en Latinoamérica existen desde hace más de treinta años; en Honduras su desarrollo ha sido lento e incipiente, y en el sector turístico hotelero ha sido nulo. El sector de pequeños hoteles no conoce sobre el funcionamiento y existencia de estas instituciones, sin embargo, los Pequeños Hoteles encuestados mostraron interés sobre la operación de las Incubadoras de Empresas.
3. Al analizar cada una de las variables los establecimientos hoteleros encuestados, mostraron interés en mejorar sus servicios para competir de manera más eficiente en el mercado, en los siguientes áreas de la gestión empresarial: Finanzas y Administración, Mercadeo, Recursos Humanos, Legal, Alimentos y Bebidas y Tecnología.
4. Los hoteles encuestados mostraron que las instituciones que brindan capacitación en el sector hotelero, se destacan las Instituciones Públicas como el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), seguido de la Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH) y en menor porcentaje se observa la Asociación de Pequeños Hoteles (HOPEH), debido a que la mayoría de pequeños hoteles desconoce cuál es el beneficio de agremiarse a estas asociaciones; la CANATURH, es la institución que brinda mayor proyección con

los actuales y potenciales miembros, por lo que estas instituciones pueden estar dentro de la Red de Contactos necesarios para fortalecer a los pequeños hoteles en las diferentes áreas que necesiten asesoramiento.

5. La mitad de los pequeños hoteles encuestados expresaron que sus perspectivas a mediano plazo era invertir y ampliar sus instalaciones, mientras que los demás opinaron que deseaban mantener las condiciones actuales, lo que refleja que los pequeños hoteles, están considerando realizar nuevas inversiones y buscando nuevas oportunidades de mercado para su crecimiento y desarrollo, por lo que este sector tiene la oportunidad de brindar oportunidades de empleo en el país.

## **5.2 RECOMENDACIONES:**

1. Creación de una "Unidad de Asesoramiento" mediante la firma de Convenio entre Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH) e Instituto Hondureño de Turismo (IHT), con el propósito de fortalecerlos en las diferentes necesidades de asesoramiento y capacitación que necesiten los pequeños hoteles con menos de 50 habitaciones.
2. A través de la Unidad de Asesoramiento, se podría dar a conocer la operación y funcionamiento del Proyecto de incubadora de Empresas, y las ventajas que traen los modelos de incubación, así como también los tipos de servicios que ofrecen los cuales están relacionados con la consultoría, asesoría y asistencia integral, desde el desarrollo e implementación del plan de negocio hasta la creación e inicio de operaciones.
3. La Unidad de Asesoramiento deberá elaborar y ejecutar el plan de capacitación y asesoramiento, para aquellos hoteles que calificaron en el proceso de selección, y en base a los diagnósticos realizados de aquellos hoteles que mostraron interés para mejorar los servicios que prestan en los establecimientos hoteleros.

4. Formalizar las cartas de entendimiento entre universidades entre la Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH) y el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), así como empresas dentro del mismo sector, con el propósito de contar con profesionales con experiencia en el desarrollo de las asesorías y capacitaciones que necesite el empresario fortalecerse.
  
5. Se recomienda la creación de la "Unidad de Asesoramiento", esta contribuirá al fortalecimiento de los pequeños hoteles en la gestión empresarial, lo que podría ayudar a su permanencia en el mercado y su posible crecimiento, lo que llevará a garantizar los puestos de trabajo existentes y la posible creación de nuevas oportunidades laborales, ante el crecimiento de estas pequeñas empresas.

## **CAPITULO VI. PLAN DE ACCION PARA DESARROLLAR LA APLICABILIDAD**

Los resultados generados en la presente investigación, muestran la necesidad de los pequeños hoteles de recibir asesoría en diferentes áreas de gestión empresarial, ya que la brindada por las asociaciones gremiales relacionadas con el sector, no se adapta a sus necesidades.,

Para que un hotel pueda estar incubado dentro de la Incubadora de Empresas, deberá contar con un número razonable de empresas incubando al primer año, adicionalmente debe ofrecer servicios de elaboración de Planes de Negocios a un costo determinado, asimismo en los próximos años deberá mantener un mínimo igual o superior de empresas hoteleras incubando para su auto sostenimiento, ya que tendría que cubrir gastos operativos para el manejo de la incubadora de Empresas.

La creación de una incubadora de pequeños hoteles, en estos momentos no es factible debido a que el sector de pequeños hoteles muestra ciertas características que no permiten ser viable este proyecto, debido a que carecen de acceso a fuentes de financiamiento, ya que el crédito bancario, no es apto para emprendimientos pequeños, actualmente los hoteles, resuelven su situación financiera a través de préstamos personales con altas tasas de interés que encarecen sus operaciones (USAID, 2012, s. f.)

El Distrito Central es un destino orientado al segmento de negocios y limitado por el número de turistas que lo visitan, por lo que se considera que el crecimiento de la oferta hotelera será moderado. A través del informe sobre la Encuesta del Gasto y Perfil del Visitante Receptor 2013, realizado por el Instituto Hondureño de Turismo, el turista que pernoctó al menos una noche, tuvo una estadía promedio de 7.8 noches, el 62.8% de los turistas utilizó como tipo de alojamiento los hoteles y el motivo principal de la visita fue por negocios o motivos profesionales. Con lo anterior, se determina que la demanda de servicios de alojamiento, en este destino, no es un motivo para la creación de



nuevos hoteles, sino más bien para el sostenimiento de la oferta hotelera existente, ya que la tercera parte de los turistas que lo visitan utilizan como alojamiento las casas de amigos y familiares.

En base a lo anteriormente expuesto, se recomienda la creación de una "Unidad de Asesoramiento" que tendría como objetivo principal asesorar a los pequeños hoteles para fortalecerlos en las diferentes necesidades de la gestión empresarial.

A continuación el cronograma de actividades principales de actividades:

**Tabla 22. Cronograma de Actividades Unidad de Asesoramiento**

Actividades	Trimestres							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Firma de Convenio Interinstitucional CANATURH-IHT								
Coordinación CANATURH-Unidad de Capacitación y Asesoramiento								
Red de contactos								
Socialización Unidad Capacitación y Asesoramiento								
Firma de Convenio Pequeño Hotel-Unidad de Asesoramiento								
Elaboración de diagnósticos necesidades de capacitación								
Elaboración del Plan de Capacitación y Asesoramiento								
Ejecución del Plan de Capacitación y Asesoramiento								
Seguimiento y supervisión								

A continuación se detallan cuatro fases para el desarrollo de la "Unidad de Asesoramiento":

## **6.1 FASES PARA EL DESARROLLO DE LA UNIDAD DE ASESORAMIENTO**

### **6.1.1 PRIMERA FASE: Firma de Convenio Interinstitucional CANATURH-IHT**

La Unidad de Asesoramiento, se puede desarrollar en coordinación entre la Cámara Nacional de Turismo e Instituto Hondureño de Turismo, mediante la firma de un Convenio Interinstitucional, ambas instituciones tendrán como función coordinar el

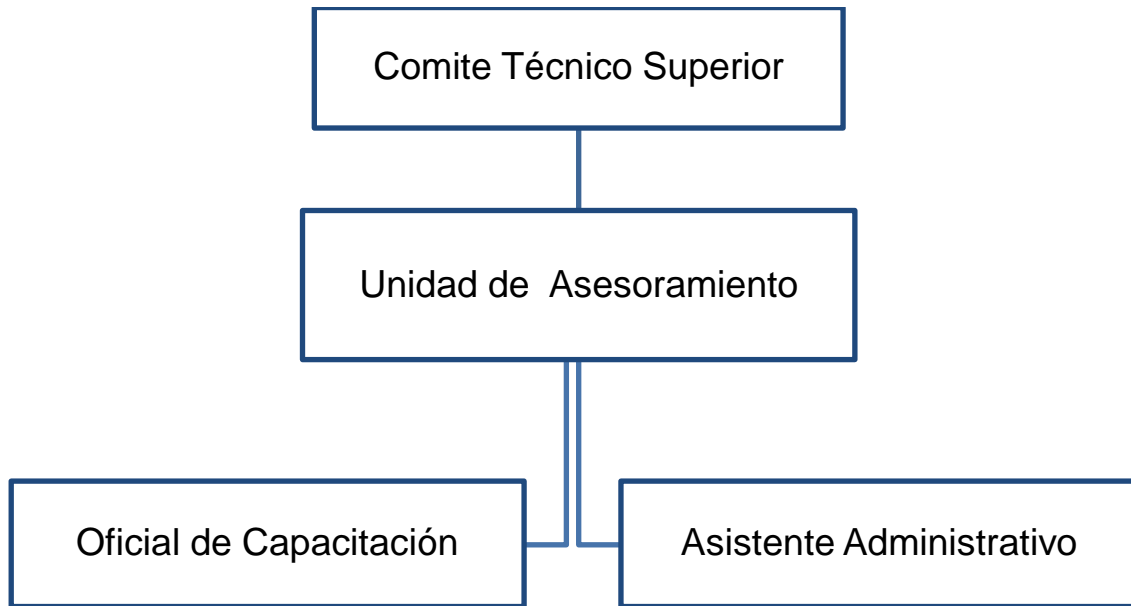
fortalecimiento en la gestión empresarial de los pequeños hoteles. Asimismo, se propone que esta, opere dentro de la estructura organizativa de la CANATURH, con el propósito de fortalecer al sector de pequeños hoteles en diferentes necesidades de capacitación.

El convenio entre IHT y CANATURH, se ampara dentro de la Ley del Instituto Hondureño de Turismo (IHT) en el capítulo II, relativo a las funciones, el cual establece lo siguiente, en el numeral c) Negociar, contratar y suscribir convenios de cooperación técnica y financiera con organismos nacionales e internacionales, así como integrar sociedades mercantiles de conformidad con las disposiciones legales vigentes, y en su numeral ch) Asesorar y asistir técnicamente a las entidades públicas y privadas que se dediquen a prestar servicios turísticos y aquellas cuyas actividades, lucrativas o no, estén directamente relacionadas con proyectos turísticos que promuevan el mismo. (Capítulo II, Ley del Instituto Hondureño de Turismo, Secretaria de Turismo, 1993.)

Asimismo, la CANATURH tiene como objetivo principal, ser una organización líder, sólida, innovadora, rectora y portavoz del sector empresarial turístico con credibilidad y presencia nacional y regional, cuya misión es coordinar el sector turístico de Honduras promoviendo y apoyando su desarrollo sostenible. Amparándonos dentro de las funciones que le compete por Ley al Instituto Hondureño de Turismo (IHT) y el objetivo de la Cámara Nacional de Turismo de Honduras CANATURH; el IHT podrá transferir fondos a la (CANATURH), el monto puede ser distribuido en años, el cual podrá ser efectivo mediante la firma de un convenio y en años sucesivos a través de la renovación del mismo.

La estructura organizativa de la Unidad de Asesoramiento podrá ser dirigida, bajo la dirección de tres (3) puestos de trabajo el cual estará formado de la siguiente manera: Un Coordinador de la Unidad de Asesoramiento, un Oficial de Capacitación y un Asistente Administrativo.

**Figura 19. Organigrama Unidad de Asesoramiento**



A continuación las principales funciones por cada puesto:

- 1. Comité Técnico Superior:** Estará integrado por representantes de la CANATURH, instituciones públicas (Instituto Hondureño de Turismo e Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), universidades y sector privado relacionado con el sector turismo; este Comité será el responsable de calificar a los hoteles que necesiten asesorarse y capacitarse, así como también aprobar el avance de las diferentes fases y tomar diferentes decisiones de tipo programático y administrativo.
- 2. Coordinador de la Unidad de Asesoramiento:** Su objetivo principal consiste en dirigir y coordinar los procesos, procedimientos, actividades, proyectos y programas referentes a la gestión empresarial de los pequeños hoteles, con el fin de garantizar el cumplimiento de las necesidades de Capacitación y definir los requisitos para que los hoteles puedan ser asesorados

### **Funciones del Coordinador de la Unidad de Asesoramiento:**

- Elaborar y coordinar con los niveles superiores la firma de convenios que vengam a fortalecer el desarrollo de programas para los Pequeños Hoteles.
- Gestionar fondos para la Unidad de Asesoramiento, para el fortalecimiento de la gestión empresarial con organismos nacionales, regionales e internacionales para su sostenimiento.
- Establecer la Red de Contactos para el fortalecimiento en la gestión empresarial.
- Evaluar los hoteles que pueden acceder a la Asesoría y Capacitación para el fortalecimiento en la gestión empresarial, a su vez presentarlos a la Comité Técnico Superior para su aprobación.
- Coordinar con Instituciones Públicas, Cámaras Nacional de Turismo, Universidades Públicas y Privadas la realización de diferentes tipos de capacitación, en aspectos de gestión empresarial para los pequeños hoteles.
- Coordinar reuniones con diversos representantes de instituciones y universidades para la discusión de propuestas de las necesidades de capacitación de los pequeños hoteles.
- Presentar al Consejo Técnico Superior los diagnósticos realizados de cada hotel para que estos puedan pasar a las diferentes etapas o fases.
- Presentar el plan de capacitación con su respectivo cronograma y presupuesto al Consejo Técnico superior para su aprobación.
- Participar en reuniones, eventos, comités y grupos de trabajo para estudiar aspectos relacionados con el mejoramiento de los pequeños hoteles.

- Analizar la necesidad de desarrollar proyectos o programas que promuevan una estructura más ágil y eficiente basada en la búsqueda de la calidad del servicio.

**3. Oficial de Capacitación:** Coordinar y evaluar las actividades referentes a la ejecución de los programas de capacitación a fin de promover la calidad y competitividad de los servicios.

**Funciones del Oficial de Capacitación:**

- Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación con el fin de desarrollar el Plan de Capacitación con su respectivo cronograma y presupuesto para los Hoteles.
  - Coordinar con el Instituto Hondureño de Turismo, CANATURH, el Instituto Nacional de formación Profesional (INFOP) y Universidades los cursos de formación que se impartirán.
  - Elaborar los informes de avance del cumplimiento, evaluación y ejecución final del plan de capacitación, para identificar las desviaciones y establecer las acciones a llevar a cabo.
  - Analizar el Plan de Capacitación, el Informe final de ejecución y evaluación a fin de establecer los lineamientos generales para los años subsiguientes.
  - Elaborar base de datos de los diferentes contactos del sector de pequeños hoteles.
- 4. Asistente Administrativo:** Contribuir en la gestión y realización oportuna de las tareas gerenciales.

### **Funciones del Asistente Administrativo:**

- Elaborar los Presupuestos de la Unidad, así como también manejar los deberes administrativos implicados con la contabilidad de la de la misma
- Apoyar y dar seguimiento a la correspondencia interna que se maneja y que demanda de coordinación interna para la emisión de informes o reportes especiales de la Unidad.
- Solicitar materiales de papelería y otros para uso diario de la Unidad
- Atender consultas vía telefónica y/o correo electrónico del personal, a fin de brindar un buen servicio al usuario.
- Realizar cualquier otra labor a fin asignada por sus superiores, para contribuir con el logro de los objetivos de Unidad.

#### **6.1.2 SEGUNDA FASE: Red de Contactos**

La Cámara Nacional de Turismo (CANATURH) e Instituto Hondureño de Turismo, firmaran Cartas de Entendimiento entre las universidades públicas y privadas, con el propósito de contar con profesionales con experiencia en las áreas de Gestión Empresarial. Asimismo, el IHT apoyará a la "Unidad de Asesoramiento" con personal experto y especializado en materia de turismo, así como también gestionará acuerdos entre instituciones públicas y privadas para fortalecer en los procesos de asesoramiento y capacitación en las diferentes áreas de la gestión empresarial.

La CANATURH y la Unidad de Asesoramiento, deberán trabajar en forma coordinada, para el desarrollo de las actividades que se generen en la ejecución del Plan de Capacitación, según el diagnóstico de cada hotel, a fin de lograr la participación del sector hotelero en el mejoramiento de sus servicios, esta Unidad puede prestar

servicios de capacitaciones relacionadas con el emprendedurismo, tutorías, consultorías y asesorías especializadas. Los contactos externos, de la Unidad serán los integrantes de la Red de Contactos que posean habilidades técnicas y administrativas, para ayudar al desarrollo de los pequeños hoteles en las distintas etapas. La Red de Contactos necesarios para fortalecer a estos establecimientos hoteleros podría ser:

- Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
- Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)
- Universidad Tecnológica de Honduras (UTH)
- Universidad Metropolitana de Honduras (UMH)
- Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM)

La Unidad de Asesoramiento, para el fortalecimiento en la gestión empresarial de los pequeños hoteles, coordinará con las entidades públicas, privadas y universidades, la información y conocimientos donde los hoteles puedan enriquecer su experiencia y capacitación, aún después de que esta, ya haya concluido.

Los instructores identificados en la Red de Contactos, serán convocados para participar voluntariamente en el adiestramiento. Los instructores calificados en el tema reciben la capacitación en la temática del emprendedurismo y gestión empresarial, siendo el enfoque de aprendizaje las metodologías de enseñanza para su formación como facilitadores de la Unidad de Asesoramiento.

A través de la CANATURH, se podría realizar la socialización de la existencia de la Unidad de Asesoramiento, con el propósito de que los establecimientos conozcan sobre los servicios que se estará prestando en diferentes áreas de la gestión empresarial. Asimismo, se podría realizar una campaña de promoción para la sensibilización de los pequeños hoteles sobre los servicios disponibles dentro de la unidad.

### **6.1.3 TERCERA FASE: Diagnostico y Necesidades de Capacitación:**

Se puede desarrollar en un período de seis meses, en la cual se define la metodología de aprendizaje, seminario, foro, experiencias exitosas entre los mismos hoteles, con el propósito de fortalecerlos de acuerdo a las diferentes necesidades de la gestión empresarial. El diagnóstico que se realice a cada pequeño hotel puede indicar el nivel de desarrollo que tenga, y las necesidades de formación y asesoramiento que requiera. Asimismo, se debe preparar y/o elaborar un plan de capacitación que reúna información necesaria para evaluar al pequeño hotel, con el propósito de definir los lineamientos necesarios para ponerlo en marcha.

- Firma de Convenio entre hotel y Unidad
- Diagnóstico de necesidades de Capacitación
- Diseño y Elaboración del Plan de Capacitación

### **6.1.4 CUARTA FASE: Ejecución del Plan de Capacitación, Supervisión y Seguimiento:**

Se puede ejecutar por un periodo de un año, tendrá como finalidad de preparar favorablemente al pequeño empresario para su acceso al mercado; en esta fase se desarrolla o ejecuta el Plan de Capacitación se ejecutará para fortalecerlo en las áreas con mayor debilidad, así como también brindara los servicios de asesoramiento en las diferentes áreas de la gestión empresarial.

Después de haber concluido con el proceso de capacitación, es importante que la Unidad de Asesoramiento incluya el seguimiento sobre su desempeño, ya que es aquí en donde el pequeño hotel ya ha tenido un acompañamiento y está apto para desempeñarse en el mercado. El seguimiento podría desarrollarse por un período de (4) meses través de visitas e informar sobre su desempeño a la Unidad. Además podrá recibir asesoría en las áreas que así lo requiera.



A continuación se detallan las actividades de Seguimiento y Supervisión:

1. Formación de un Comité interno Evaluador
2. Plan de visitas de seguimiento en forma mensual
3. Verificación mediante fichas de Check List de las áreas capacitadas a cada hotel, según el diagnóstico y convenio suscrito entre el hotel y la Unidad de Asesoramiento.
4. Verificación de la retroalimentación de parte del personal capacitado hacia personal sub alterno de los nuevos conocimientos adquiridos.
5. Envío de personal calificado al hotel con el fin de verificar el cumplimiento de nuevos procesos.
6. Informe de visitas de seguimiento y supervisión

## **6.2 PRESUPUESTO UNIDAD DE ASESORAMIENTO**

Para que la Unidad de Asesoramiento, pueda iniciar operaciones la CANATURH, debe presentar una propuesta de solicitud de apoyo financiero al Instituto Hondureño de Turismo. El IHT debe contemplar dentro de su Plan Operativo Anual y Presupuesto el apoyo financiero a esta Unidad, los cuales pueden ser transferidos a la CANATURH mediante la firma de un Convenio de apoyo al fortalecimiento a los pequeños hoteles, se debe especificar el monto a transferir y los años que puedan ser financiados por el IHT, así como la fuente de financiamiento de donde proviene, que podrían ser de la recaudación del 4% por Servicios Turísticos.

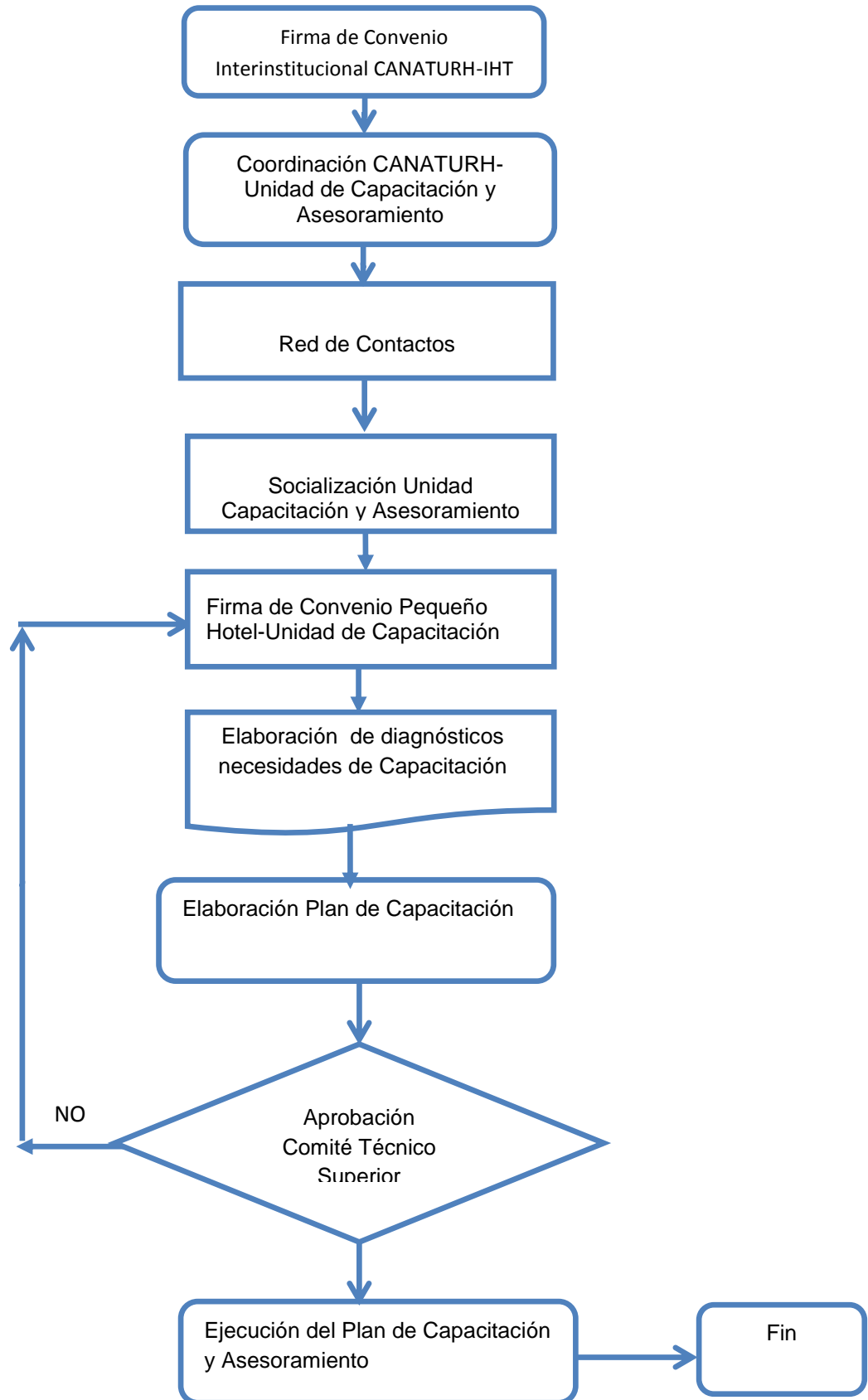
Asimismo, la CANATURH con apoyo del IHT, puede gestionar fondos con organismos financiadores, para fortalecer financieramente a la Unidad, para que esta pueda mantenerse y de esa manera fortalecer a los pequeños hoteles en las diferentes áreas que se han diagnosticado y que necesitan asesoramiento y capacitación. En la Tabla 1, se propone un presupuesto anual de 697.5 miles de lempiras, en donde se contemplan gastos administrativos y honorarios profesionales. Algunos que no se contemplan en los gastos operativos tales como: Agua y Luz y teléfono pueden ser cubiertos por la

CANATURH; el Instituto Hondureño de Turismo podría donar Equipo de Oficina para su operación.

**Tabla 23. Presupuesto Anual  
Monto en Lempiras**

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>1</b>	<b>Gastos Operativos</b>			
1.1	Insumos, materiales y útiles de oficina, papelería y víveres	12	2,000.00	24,000.00
1.2	Mantenimiento de computadoras y equipo de oficina	6	3,000.00	18,000.00
1.3	Servicios Internet	12	4,000.00	48,000.00
1.4	Gastos por reuniones técnicas y socialización(salones, alimentación)	12	10,000.00	120,000.00
<b>2</b>	<b>Honorarios Profesionales</b>			
2.1	Coordinador Incubadora de Pequeños Hoteles	1	15,000.00	225,000.00
2.2	Asistente Administrativo	1	8,000.00	120,000.00
2.3	Oficial de Capacitación	1	9,500.00	142,500.00
	<b>TOTAL</b>			<b>697,500.00</b>

**Figura 20. Flujograma Unidad de Asesoramiento**



## BIBLIOGRAFIA

1. Blumsztein, E. C., & Martinez, G. (2003). Descripción de la Incubadora de empresas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones: INGENIO. (Spanish). *Memoria de Trabajos de Difusion Cientifica y Technica*, (3), 141-157.
2. Cadena Gonzalo, & Monge Elena. (2009). *Propuesta para la Creación de una Incubadora de Empresas Turísticas en la Universidad de Especialidades Turísticas*. Universidad de Especialidades Turísticas, Quito, Ecuador.
3. Canales García, R. A., & Vergara González, R. (2013). Propuesta metodológica para el estudio de incubadoras de empresas a partir de los enfoques Análisis de Redes Sociales (ARS) y redes de conocimiento: el caso de las incubadoras de la UAEMex. *Acta Universitaria*, 23(2), 27-37.
4. Center for History and New Media. (s. f.). Guía rápida. Civaj, M. (2008). El Aliado que Necesitas para Crecer. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 16(5), 78-79.
5. Consejo Centroamericano de Turismo (CCT). (2008, abril). Reglamento Interno, Consejo Centroamericano de Turismo (CCT).
6. Consejo Centroamericano de Turismo (CCT) y Secretaria de Integracion Centroamericana de Turismo (SITCA). (s. f.). Plan Estrategico de Desarrollo Turistico Sostenible de Centroamerica 2009-2013.
7. Espinosa, E. (2011). Incubadoras sociales. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 19(9), 74-75.
8. Flores, M. S. R., & Bedolla, F. G. (2013). Tendencias Del Sector Hotelero Internacional/Trends in the International Hotel Industry. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 8, pp. 753-760). Hilo, United States:

- Institute for Business & Finance Research. García Fuentes, M. (2012). Incubación. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 20(3), 70-70.
9. García, N. (2007). Incuba tu empresa de alta tecnología. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 15(10), 114-115.
  10. GBPA Turismo.pdf. (s. f.).
  11. Instituto Hondureño de Turismo. (2012). *Boletín de Estadísticas Turísticas 2008-2012*.
  12. Instituto Hondureño de Turismo. (s. f.-a). Estrategia Nacional de Turismo (ENTS).
  13. Instituto Hondureño de Turismo. (s. f.-b). Manual de Uso para Categorización Hotelera.
  14. Instituto Hondureño de Turismo. (s. f.-c). *Memoria Institucional 2010-2013*. Distrito Central.
  15. Instituto Hondureño de Turismo. Reglamento del Instituto Hondureño de Turismo.
  16. International Resources Group (IRG), & el Centro Nacional de Producción más Limpia de Honduras (CNP+LH). (2009). «Guía de buenas prácticas ambientales para el subsector turístico hotelero de Honduras».
  17. Junior, A. (2012). La Experiencia Brasileña en la Superación de Dificultades de Empresas de Base Tecnológica en Incubadora. (Spanish). *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), 161-171.
  18. Kohle, N. (2008). Cómo una Incubadora Social Puede Cambiar tu Negocio. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 16(2), 56-58.
  19. Medina, E. V. C., & Morales, L. E. I. (2013). ANÁLISIS DEL IMPACTO DE CRECIMIENTO EN LAS PYMES QUE SE DESARROLLARON BAJO UN

- ESQUEMA DE INCUBACIÓN: CASO DE ESTUDIO. (Spanish). *GROWING IMPACT ANALYSIS OF PYMES DEVELOPED UNDER A BUSINESS INCUBATION SCHEME: A CASE STUDY. (English)*, 6(3), 85-94.
- 20.** Misión y Visión | Instituto Hondureño de Turismo, República de Honduras. (s. f.).
- 21.** Nechar, M. C. (2011). Epistemología crítica del turismo ¿qué es eso? (Spanish). *Critical Epistemology of Tourism, What is That? (English)*, 22(3), 516-538.
- 22.** Nodriza Incubation Partner. (2005). Guía de Buenas Prácticas para Incubadoras de Empresas.
- 23.** OMT. ESTATUTOS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2009). Organización Mundial de Turismo. (1998). *Introduction to Tourism - Introducción al Turismo*.
- 24.** Peña-Vinces, J. C., Bravo, S., Álvarez, F. A., & Pineda, D. A. (2011). Análisis de las características de las incubadoras de empresas en Colombia: un estudio de casos. (Spanish). *Analysis of Characteristics of Business Incubators in Colombia: A Case Study. (English)*, 16(30), 13-29.
- 25.** Pilar Pérez Hernández, & Alejandro Márquez Estrada. (s. f.). Análisis de Sistema de Incubación de Empresas de Base Tecnológico de México.
- 26.** Secretaria de Turismo. Ley del Instituto Hondureño de Turismo.
- 27.** USAID, 2012. (s. f.). Línea de Base MYPIME Turísticas.
- 28.** Valenciano, J. de P., & Toril, J. U. (2009). Emprendimiento de la economía social y desarrollo local: la promoción de incubadoras de empresas de economía social en Andalucía. (Spanish). *Social Economy entrepreneurs and local development: promoting social enterprise incubators in Andalusia. (English)*, (64), 5-33.
- 29.** Y PARTNERSHIP. (s. f.). *MARCA PAIS HONDURAS*.

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

## DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DE ESPINA DE PESCADO:

### INCUBADORA DE EMPRESAS HOTELERAS COMO ALTERNATIVA DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO CASO: INSTITUTO HONDUREÑO DE TURISMO (IHT)





## ANEXO 2

### ENCUESTA A PEQUEÑOS HOTELES

**OBJETIVO:** La presente encuesta, se realiza con el objetivo de conocer las necesidades de asesoramiento en las áreas de administración y finanzas, legal, mercadeo, tecnológica, restaurante, y gestión del talento humano de los pequeños hoteles.

\*Obligatorio

**Nombre de la persona \***

Coloque su nombre completo

**Cargo de la persona \***

Indique el puesto que desempeña

**Teléfono de la persona**

Número telefónico personal

**Correo electrónico**

Dirección de correo electrónico personal

**Nombre comercial del establecimiento \***

**Año de inicio de operaciones del establecimiento \***

**Departamento \***

Departamento del país en donde está ubicado el establecimiento

**Municipio \***

Municipio del país en donde está ubicado el establecimiento

**Teléfono \***

Número telefónico del establecimiento

**Correo electrónico**

Dirección de correo electrónico del establecimiento

**Página web**

Página web del establecimiento

**¿Cuál es el número de habitaciones del hotel?****Es miembro de alguna de las siguientes asociaciones o gremios**

- Cámara Nacional de Turismo (CANATURH)
- Asociación de Pequeños Hoteles de Honduras (HOPEH)
- Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT)
- Otro:

**¿Conoce que es una incubadora de empresas hoteleras? \***

- SI
- NO

**¿Conoce usted cómo opera una incubadora de empresas hoteleras? \***

- SI
- NO

**¿Le interesaría conocer acerca del funcionamiento de una incubadora de empresas hoteleras? \***

- SI
- NO

**¿En qué áreas de administración y finanzas; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento? \***

- Gestión gerencial
- Manejo de inventario
- Manejo de libros contables
- Administración de procesos
- Auditoría y control
- Otro:

**¿En qué área legal; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento? \***

- Constitución de la empresa
- Gestión de licencias y permisos
- Obligaciones fiscales
- Otro:

**¿En qué área de mercadeo; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento? \***

- Promoción
- Publicidad
- Investigación de mercado
- Técnicas de ventas
- Relaciones públicas y comunicación
- Servicio al cliente
- Otro:

**¿En qué área de recursos humanos; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento? \***

- Procesos de contratación
- Elaboración de perfiles de puestos
- Relaciones labores
- Gestión del cambio
- Mejoramiento del clima laboral
- Otro:

**¿En qué área de restaurantes y bares; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento? \***

- Cocina
- Manejo de vinos y licores
- Manejo y manipulación de alimentos
- Cumplimiento de estándares internacionales de higiene
- Mantenimiento de instalaciones
- Otro:

**¿En qué área tecnológica; usted considera necesario que el hotel necesita asesoramiento? \***

- Microsoft Office
- Microsoft Outlook
- Internet
- Diseño de páginas web
- Otro:

**¿Ha recibido asesoramiento por parte de algún gremio o institución? \***

- Cámara Nacional de Turismo (CANATURH)
- Asociación de Pequeños Hoteles de Honduras (HOPEH)
- Instituciones Públicas; (Instituto Hondureño de Turismo (IHT), Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP))
- Otro:

**¿Le gustaría que su hotel perteneciera a una incubadora de empresas hoteleras? \***

Las incubadoras de empresas son organizaciones que tienen como objetivo el impulso en la creación y desarrollo de empresas en sus primeras etapas de vida, dando apoyo a los empresarios en aspectos de gestión empresarial.

- SI
- NO

**¿A mediano plazo, cual considera que son las perspectivas del hotel? \***

- Invertir y ampliar las instalaciones
- Mantener las condiciones actuales
- Vender el negocio
- Asociarse con otros inversionistas
- Cerrar operaciones

**Indique el rango en que se ubica el número de personas empleadas en el hotel \***

- 5-10 personas
- 11-20 personas
- 21-30 personas
- Más de 31 personas

**¿Considerando los requerimientos de las áreas que el hotel requiere asesoramiento; ¿estaría dispuesto a pagar una cuota anual? \***

- SI
  - NO
-

## ANEXO 3



### ENTREVISTA CUALITATIVA

La presente entrevista, está enfocada a expertos en el sector turismo que conozcan sobre el desarrollo de la oferta hotelera en Honduras especialmente para pequeños hoteles.

Actualmente estamos investigando el Proyecto de Tesis **Fortalecimiento en la Gestión Empresarial para Incubadora de Pequeños Hoteles**

**Incubadora de Empresas:** Son organizaciones que tienen como objetivo el impulso en la creación y el desarrollo de las empresas en sus primeras etapas de vida. Dando apoyo a los nuevos empresarios tanto en aspectos de gestión empresarial, como en el acceso a instalaciones y recursos a bajo o nulo costo. Los servicios que ofrecen son: consultoría, asesoría y asistencia integral, desde el desarrollo e implementación del plan de negocio hasta la creación e inicio de operaciones

### EXPERTOS EN TURISMO

1. ¿Conoce sobre experiencias del sector hotelero, especialmente pequeños hoteles?
2. ¿Qué opina sobre la oferta hotelera del país?
3. ¿Cómo ve el futuro de pequeños hoteles para los próximos 5 o 10 años?
4. ¿A nivel de países Centroamericanos que conocimientos tiene sobre iniciativas de pequeños hoteles?
5. Con su experiencia en el sector turismo, ¿cuál has sido el desarrollo que ha tenido el país con los pequeños hoteles?
6. ¿Considera importante propiciar condiciones que favorezcan el surgimiento y desarrollo de más y mejores iniciativas empresariales que favorezcan la productividad y competitividad del país?
7. ¿Conoce o le interesaría conocer qué es y cómo opera una incubadora de empresas hoteleras?

## ANEXO 4

### LISTADO DE HOTELES ENCUESTADOS

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE DEL HOTEL</b>	<b>INFORMANTE</b>	<b>CARGO DEL INFORMANTE</b>
1	Paseo Miramontes Hotel	Dina Nuñez	Sub Gerente y Propietaria
2	Hotel Villa Marina	Karla Moya	Gerente General
3	Hotel Mac Arthur	Lourdes Murillo	Asistente de Gerencia
4	Hotel Casa Las Lomas	Karla Maria calidonio	Gerente General
5	Club Quinta PAT	Ilse Martinez Melara	Gerente de Operaciones
6	Humuya Inn	Henry Ponce	Gerente Servicio al Cliente
7	Aparthotel ROS	Alejandra Oseguera	Gerente Administrativo
8	Minister Business Hotel	Nicole Marrder	Gerente
9	Hotel Escuelas Madrid	Ana Maria Maradiaga	Directora Ejecutiva
10	Hotel Portal del Angel	Claudia Mendez	Administración
11	Hotel Casa Bella	Salvador Azcona	Administrador
12	Aparthotel Guijarros	Alejandra Castillo Callejas	Gerente Propietaria
13	Linda Vista B&B	Maria Koritza Aguiluz	Gerente-Propietaria
14	La Posada de Doña Estefana	Maria Elena Estrada	Gerente
15	Casa del Viajero	Grabrield López	Gerente Propietario
16	Santa Lucia Resort	Jaqueline Díaz	Administradora
17	Texas Guest House	Andrés Bram	Gerente
18	Hotel Brisas de Santa Lucia	Manuel Arturo Funes	Administrador
19	Hotel Posada del Angel	Lourdes Peña	Administradora
20	Hotel Guadalupe 2	Benjamín Girón	Administrador
21	Linda Vista B&B	Maria Aguiluz	Gerente-Propietaria
22	Hotel Eden	Sonia Maradiaga	Administrador
23	Apart Hotel Portal Loma Linda	Mario Avila	Gerente General
24	Aparthotel y Plaza Colonial	Gloribel Ordoñez	Asistente de Gerencia
25	Hotel Palace	Reyna Cruz	Gerente
26	Hotel Condesa Real	Oscar Saucedo	Propietario
27	Hotel Hedman Alas	Evelin Banegas	Administrador
28	Hotel Alejandra 1	Eliza Servellon	Gerente
29	Hotel Alsacia B&B	Douglas Diaz	Propietario
30	Hotel Fenix	Jose Zuniga	Propietario
31	Hotel Reynieri	Reynieri Sanchez	Gerente
32	Hotel Milo	Magdalena Rivas	Gerente
33	Hotel Maria Jose	Gustavo Castellanos	Administrador
34	Hotel Minister Suites	Nicole Marrder	Gerente
35	Aparthotel River View	Mario Rolando Blandón	Gerente General
36	Hospedaje y Café Cibreo	Lesly Velásquez	Administración

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ruedas de Negocios y Ferias Internacionales en las que Participa Honduras, para Promocionar sus Destinos	24
Tabla 2: Matriz Metodológica	36
Tabla 3: Operacionalización de Variables	38
Tabla 4: Conoce que es una Incubadora de Pequeños Hoteles	46
Tabla 5: Conoce como Opera una Incubadora de Pequeños Hoteles	47
Tabla 6: Áreas de Administración y Finanzas en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	49
Tabla 7: Área Legal en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	50
Tabla 8: Áreas de Mercadeo en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	51
Tabla 9: Áreas de Recursos Humanos en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	52
Tabla 10: Áreas de Alimentos y Bebidas en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	53
Tabla 11: Área de Tecnología en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	54
Tabla 12: Principales Áreas de Gestión Empresarial en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	55
Tabla 13: Pertenencia de los Pequeños Hoteles a las Asociaciones del Sector Hotelero	56
Tabla 14: Asociaciones del Sector Hotelero que Brindan Capacitación	57
Tabla 15: Cantidad de Hoteles Miembros de Asociaciones que Reciben Capacitación según las Instituciones que la Brindan	58
Tabla 16: Años de Operación de los Pequeños Hoteles Encuestados	59



Tabla 17: Estadísticas de Tendencia Central de la Variable Años de Operación de los Pequeños Hoteles	59
Tabla 18: Número de Personas Empleadas en los Pequeños Hoteles Encuestados	60
Tabla 19: Perspectivas de los Pequeños Empresarios Hoteleros a Mediano Plazo	61
Tabla 20: Perspectivas de los Pequeños Empresarios Hoteleros a Mediano Plazo por Años de Operación	62
Tabla 21: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	66
Tabla 22: Cronograma de Actividades Unidad de Asesoramiento	71
Tabla 23: Presupuesto Anual Monto en Lempiras	80

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Instituto Hondureño de Turismo (IHT)	6
Figura 2. ¿Con qué atractivos contamos?	23
Figura 3. Diagrama de Relación de Variables	37
Figura 4. Conoce que es una Incubadora de Pequeños Hoteles	46
Figura 5. Conoce como Opera una Incubadora de Pequeños Hoteles	47
Figura 6. Áreas de Administración y Finanzas en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.	49
Figura 7. Área Legal en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.	50
Figura 8. Áreas de Mercadeo en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.	51
Figura 9. Áreas de Recursos Humanos en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento.	52
Figura 10. Áreas de Alimentos y Bebidas en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	53
Figura 11. Área de Tecnología en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	54
Figura 12. Principales Áreas de Gestión Empresarial en las que los Pequeños Hoteles Necesitan Asesoramiento	55
Figura 13. Pertenencia de los Pequeños Hoteles a las Asociaciones del Sector Hotelero	56
Figura 14. Asociaciones del Sector Hotelero que Brindan Capacitación	57
Figura 15. Cantidad de Hoteles Miembros de Asociaciones que Reciben Capacitación según las Instituciones que la Brindan	58
Figura 16. Número de Personas Empleadas en los Pequeños Hoteles Encuestados	60

Figura 17. Perspectivas de los Pequeños Empresarios Hoteleros a Mediano Plazo

\_\_\_\_\_ 61

Figura 18. Perspectivas de los Pequeños Empresarios Hoteleros a Mediano Plazo por  
Años de Operación \_\_\_\_\_ 62

Figura 19. Organigrama Unidad de Asesoramiento \_\_\_\_\_ 73

Figura 20. Flujograma Unidad de Asesoramiento \_\_\_\_\_ 81