



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS, PARA LA GESTIÓN  
ÓPTIMA DEL HOTEL TURISMO INTERNACIONAL, DE LA  
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL.

**AUTOR: CARANQUI, N. Diego E.**  
**ASESOR: MSC. MARLON PINEDA**

**2012**

---



## RESUMEN EJECUTIVO

El informe final del trabajo de grado fue realizado por Diego Eduardo Caranqui Navarrete, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Escuela de Administración de Empresas, el mismo que utilizando métodos de indagación como son encuestas realizadas al personal que labora en el hotel y entrevistas a sus respectivos Gerentes Propietarios, se logró tener buena información para el desarrollo del trabajo y planteando las soluciones más acertadas que se plasma en el presente trabajo de grado.

Es así que realizando el análisis de la matriz FODA se pudo determinar el problema diagnóstico que es: El Hotel Turismo Internacional no cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros lo que ha hecho que el personal que labora en la empresa no tenga claras las actividades y la secuencia ordenada que hay que seguir para cumplir de una manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados por el hotel.

Este trabajo es un conjunto sistemático de datos e información cualitativos que permite obtener como resultado final el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS para el Hotel Turismo Internacional, el mismo que será de mucha ayuda para el desarrollo de la empresa ya que en este se detalla las funciones que cada empleado debe desempeñar en su respectivo departamento y además los métodos que se deben seguir para el buen desempeño de las mismas, logrando con esto la optimización de recursos ya que se evita la pérdida de tiempo y en muchas ocasiones la duplicidad de funciones.

Para dar concluido al trabajo se analiza los posibles impactos que este proyecto genere en el ámbito social, socio-cultural y ambiental, los cuales servirán para establecer los pros y los contra que puedan ocasionar, de tal manera que se detecten faltas para enmendarlas y conseguir el objetivo utilizando estrategias y alternativas de solución.



## EXECUTIVE SUMMARY

The final report of the thesis was realized by Diego Eduardo Caranqui Navarrete, graduated from the Faculty of Administrative Sciences and Economics, School of Business Administration, using the same methods of inquiry such as surveys of staff working on site and Managers interviewed their owners, it was possible to have good information for the development of work and asking the right solutions is reflected in the present paper grade.

Thus, performing the SWOT matrix analysis could determine the diagnostic problem is: The International Tourism Hotel does not have an Administrative Procedures Manual and Financial what has made the staff working at the company has no clear activities and the ordered sequence to be followed to comply in an efficient and effective goals and objectives set by the hotel.

That's why this work is a systematic set of data and qualitative information that allows to obtain the final result HANDBOOK administrative and financial procedures for the International Tourism Hotel, the same that will be helpful for the development of the company and that this details the roles that each employee must play in their respective departments and also the methods to be followed for the proper discharge of their responsibilities, thus achieving the optimization of resources and avoiding the waste of time and often the duplication of staff functions.

To complete the study analyzes the potential impacts this project will generate in the social, environmental and socio-cultural, which serve to establish the pros and cons that may result in such a way as to detect any faults to amend and achieve the target using strategies and alternative solutions.



## *Autoría*

*Yo, Diego Eduardo Caranqui Navarrete, portador de la cédula de ciudadanía N° 100336337-9, declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría y los resultados de la investigación son de mi total responsabilidad y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.*

---

DIEGO EDUARDO CARANQUI NAVARRETE

100336337-9

---



## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresado **DIEGO EDUARDO CARANQUI NAVARRETE**, para optar por el título de **INGENIERO COMERCIAL** cuyo tema es: “**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN ÓPTIMA DEL HOTEL TURISMO INTERNACIONAL, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**” considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal examinador que se asigne.

.....

MSC. MARLON PINEDA  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	100336337-9	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	CARANQUI NAVARRETE DIEGO EDUARDO	
<b>DIRECCIÓN:</b>		YACUCALLE (Tobías Mena 9-47 y Rafael Sánchez)	
<b>EMAIL:</b>		pcnbsc_24@hotmail.com	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	
	2-957-408		082777292



<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS, PARA LA GESTIÓN ÓPTIMA DEL HOTEL TURISMO INTERNACIONAL, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA
<b>AUTOR (ES):</b>	CARANQUI NAVARRETE DIEGO EDUARDO
<b>FECHA:</b>	13/06/2012
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniero Comercial
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Msc. Marlon Pineda

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Diego Eduardo Caranqui Navarrete, con cédula de ciudadanía Nro. 100336337-9, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

---



### 3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los..... días del mes de..... de 20.....

**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

(Firma).....

(Firma).....

Nombre: .....

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

C.C.: .....

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

#### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo Diego Eduardo Caranqui Navarrete con cédula de identidad N°. 100336337-9 expreso mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad del autor del trabajo de grado denominado: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN ÓPTIMA DEL HOTEL TURISMO INTERNACIONAL, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

Que ha sido desarrollado para optar por el título de: **INGENIERO COMERCIAL** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma) -----

Nombre -----

Cédula -----

Ibarra, a los 20 días del mes de Junio del 2012.



## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por darme la oportunidad de vivir y la fuerza para cumplir mis sueños.*

*A mis padres por brindarme su apoyo, comprensión y amor constante en busca de mi éxito profesional y personal.*

*A mis catedráticos por su experiencia, apoyo, conocimientos y sugerencias durante mi vida estudiantil*

*A mis compañeros y amigos de Universidad con quienes compartimos muchas horas de estudio y distracción, a la vez me supieron colaborar todo en cuanto necesité de su conocimiento; todos los momentos que vivimos los llevo en mi corazón.*

*Al Hotel Turismo Internacional quien me brindó todo el apoyo para que este trabajo llegue a feliz término y sea una herramienta útil para el mismo.*

*Al Ing. Marlon Pineda, asesor de mi trabajo de grado, quien permanentemente me ha dado la oportunidad de compartir todos sus conocimientos y profesionalismo con la finalidad de ser un excelente profesional y dejar un buen legado en nuestra universidad para próximas generaciones estudiantiles.*

*Diego Caranqui*



## ***DEDICATORIA***

*A mis padres, hermano y a todos los que me han brindado su apoyo en todos los momentos, para que sea un excelente profesional y lo más primordial una excelente persona.*

*Diego Caranqui*



## ÍNDICE GENERAL.

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vi
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	ix
AGRADECIMIENTO	x
DEDICATORIA	xi
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xvi
ÍÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii
JUSTIFICACIÓN	xviii
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	xx

### CAPÍTULO I

Diagnóstico Situacional	1
Antecedentes	1
Objetivos del diagnóstico	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Variables Diagnósticas	3
Indicadores que definen las variables	4
Matriz de relación diagnóstica	5
Identificación de la población	6
Cálculo de la muestra	6
Diseño de instrumentos de investigación	6
Información primaria	6

---



Información secundaria	7
Evaluación de la información	7
Encuestas aplicadas a los empleados	7
Análisis e interpretación de resultados	8
Construcción de la matriz FODA	18
Identificación del problema diagnóstico	22

## **CAPÍTULO II**

Marco teórico	23
La empresa	23
Definición de la empresa	23
Tipos de empresas	24
Recursos de la empresa	24
Empresa de servicios	25
Definición	25
La administración	26
Definición	26
Planeación	26
Organización	26
Dirección	27
Control	27
La organización	31
Principios de la organización	31
Tipos de organización	33
La especialización, división del trabajo y el aspecto estructural	34
Control interno	34
Definición	34
Organigramas	37
Manual de Funciones	40
Políticas	46
Turismo	47

---



### **CAPÍTULO III**

Propuesta: manual de procedimientos administrativos y financieros	49
Introducción a la propuesta	49
Gestión estratégica	50
Gestión administrativa	61
Organigrama	61
Manual orgánico funcional	62
Proceso de organización	71
Objetivo	71
Selección del talento humano	73
Asignación y delimitación de funciones	75
Delegación y responsabilidad	77
La comunicación de la empresa	78
Reglamentos	79
Gestión contable financiero	80
Base del sistema contable	80
Beneficios del sistema de procedimientos	80
Ecuación contable	81
Transacción industrial	81
Principio de la partida doble	81
Cuenta contable	82
Plan de cuentas	82
Clasificación de las cuentas que intervienen en la empresa	82
Balance general	83
Estado de resultados	85
Estado de flujo de efectivo	86

### **CAPÍTULO IV**

Impactos	88
----------	----

---



Impacto socio-cultural	89
Impacto económico	91
Impacto ambiental	93
Impacto general del proyecto	94
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
LINCOGRAFÍA.	98
ANEXOS	99



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n° 1 Indicadores	4
Cuadro n° 2 Matriz de relación diagnóstica	5
Cuadro n° 3 Manual de procedimientos	8
Cuadro n° 4 Gestión operativa	9
Cuadro n° 5 Función específica	10
Cuadro n° 6 Estimulación por servicios	11
Cuadro n° 7 Capacitación de la empresa	12
Cuadro n° 8 Como sentirse en la empresa	13
Cuadro n° 9 Ambiente de trabajo	14
Cuadro n° 10 Instrumentos de trabajo	15
Cuadro n° 11 Estabilidad laboral	16
Cuadro n° 12 Producto ofertado	17
Cuadro n° 13 Cruces estratégicos	19
Cuadro n° 14 Manual orgánico funcional gerente propietario	62
Cuadro n° 15 Manual orgánico funcional asesor jurídico	63
Cuadro n° 16 Manual orgánico funcional administrador	64
Cuadro n° 17 Manual orgánico funcional recepcionista	65
Cuadro n° 18 Manual orgánico funcional contador	66
Cuadro n° 19 Manual orgánico funcional camareros	67
Cuadro n° 20 Manual orgánico funcional encargado del restaurante	68
Cuadro n° 21 Manual orgánico funcional encargado del área de recreación	69
Cuadro n° 22 Manual orgánico funcional personal de mantenimiento	70
Cuadro n° 23 Niveles de impactos	88
Cuadro n° 24 Matriz de impacto socio cultural	89
Cuadro n° 25 Matriz de impacto económico	91
Cuadro n° 26 Matriz de impacto ambiental	93
Cuadro n° 27 Impacto general del proyecto	94

---



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1 Manual de procedimientos	8
Gráfico n° 2 Gestión operativa	9
Gráfico n° 3 Función específica	10
Gráfico n° 4 Estimulación por servicios	11
Gráfico n° 5 Capacitación de la empresa	12
Gráfico n° 6 Como sentirse en la empresa	13
Gráfico n° 7 Ambiente de trabajo	14
Gráfico n° 8 Instrumentos de trabajo	15
Gráfico n° 9 Estabilidad laboral	16
Gráfico n° 10 Producto ofertado	17
Gráfico n° 11 Organigrama estructural del hotel turismo internacional	61
Gráfico n° 12 Flujograma de selección de personal	73



## INTRODUCCIÓN

Este proyecto es importante en vista de que el Hotel Turismo Internacional no cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros ocasionando que el personal Administrativo realice sus actividades en base a la experiencia de sus funcionarios, y no basados en un procedimiento lógico lo que hace que las diligencias en ciertas ocasiones tengan un retraso innecesario en su cumplimiento.

Este manual será de gran beneficio para la empresa porque permitirá encaminar a la misma hacia un desarrollo y mejoramiento en el cumplimiento de las actividades de todos los estamentos, por cuanto a través de la implementación de este instrumento administrativo se brindará un mejor servicio

Uno de los problemas que afecta la toma de decisiones y la gestión administrativa del Hotel Turismo Internacional, ha sido precisamente no contar con los instrumentos adecuados para el mejor desenvolvimiento de la administración en general, especialmente en el departamento administrativo de que se adapten a las reales necesidades y contengan los lineamientos normativos básicos para la ejecución de acciones relacionados con los mismos.

Por otra parte los Directivos de la empresa se encuentran muy interesados en la elaboración de este Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, de ahí que es factible la ejecución de esta investigación, además de existir suficiente bibliografía y documentación que respalda el presente trabajo, por otra parte se cuenta con el apoyo de expertos de la Facultad, lo que afirma que el proyecto va a cumplir con las expectativas académicas y de aplicación.

## JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este anteproyecto es de vital importancia ya que permitirá establecer procedimientos administrativos y financieros para esta empresa, el mismo que contendrá una información detallada sobre instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realiza en una organización.

---



La finalidad de reestructurar esta empresa es la optimización de costos para obtener una mayor utilidad con la que se permitirá tener una mejor calidad de vida.

La dirección de Hotel Turismo Internacional es netamente familiar, constituyéndose en una administración empírica más no técnica; por lo tanto el nivel directivo y operativo no puede lograr realizar mejoras efectivas para llegar a la calidad y competitividad.

El no poseer una estructura orgánica funcional, hace que la empresa presente una inestabilidad laboral y familiar. La organización de la empresa depende directamente de los señores directivos, es por esto que no se establecen políticas claras, coordinadas y controles diarios sobre sus labores.

Se hace necesario la aplicación de procedimientos administrativos y financieros que permita mejorar la gestión, tomando alternativas nuevas que ayuden a enfrentar factores negativos de mala gestión, el beneficio que se espera es mejorar la situación económica, organizativa y control de la empresa porque permitiría aumentar la calidad del servicio.

El interés de la empresa es brindar un servicio eficiente y eficaz para la satisfacción del cliente. Además estar siempre junto con el avance de la tecnología y modernización de los diferentes equipos que se vayan a utilizar en las instalaciones, permitiendo de esta manera llevar a cabo aquellas acciones necesarias para poder afrontar riesgos y así conseguir los objetivos que persigue la empresa.



## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la gestión óptima del Hotel Turismo Internacional, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un Diagnóstico Situacional actual del contexto interno y externo de la empresa “HOTEL TURISMO INTERNACIONAL”.
- Elaborar las bases teóricas y científicas que sustenten la realización del proyecto según las exigencias y necesidades de la empresa.
- Desarrollar la propuesta de la realización de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para que permita cambiar el estilo de gestión administrativa y financiera actual.
- Determinar los principales impactos que genera este proyecto.



## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. ANTECEDENTES

Imbabura fue creada el 25 de junio de 1824, se encuentra ubicada a 115 kilómetros al noroeste de Quito (Pichincha); tiene una superficie aproximada de 4.986 kilómetros cuadrados, con un total de población de 344.044 habitantes.

La Ciudad Blanca del Ecuador, Ibarra, es la capital de la provincia de Imbabura, fue fundada por el Capitán Cristóbal de Troya por mandato de Don Miguel de Ibarra, Presidente de la, entonces, Real Audiencia de Quito, el 28 de Septiembre de 1606 en el Valle de Carangue, en los terrenos donados por doña Juana Atabalipa, nieta de Atahualpa, el último de los Incas y Señor del Tahuantinsuyo. Según el INEC Ibarra al momento cuenta con 153.256 habitantes.

Es una de las ciudades más visitadas en el norte del país, encantadora por sus calles adoquinadas y casas de paredes blancas, por lo que se la conoce como la "*Ciudad Blanca*", aún conserva su sabor de antaño, cada rincón guarda recuerdos del pasado que se proyectan al presente y donde armoniosamente se combina lo colonial con lo moderno.

En el Valle de Ibarra parece haberse eternizado la primavera, su clima veraniego, sus verdes y extensos campos la convierten en un *Oasis Natural*; sus monumentos y arquitectura colonial convierten en uno de los más bellos centros turísticos del país.

En el lugar que se elija como destino turístico se encontrará una amplia variedad hotelera de primer nivel que se acoplarán al gusto, presupuesto y otras exigencias. En Ibarra se puede hospedar en hoteles con habitaciones que cuentan con todos los servicios. Además poseen para su disposición, instalaciones adecuadas para todo tipo de evento social como conferencias, seminarios, bodas y más.



Uno de los hoteles más prestigiosos de la ciudad de Ibarra es el **Hotel Turismo Internacional**, el cual es una empresa unipersonal que se dedica a brindar servicios turísticos, fue creada el 8 de Agosto de 1993, está ubicado en la parroquia El Sagrario del Cantón Ibarra en la Provincia de Imbabura, su funcionamiento está legalmente autorizado por el Municipio de Ibarra, Ministerio de Turismo, y el Servicio de Rentas Internas.

Actualmente cuenta con 50 habitaciones y dos suites con capacidad para 120 huéspedes aproximadamente. Cada habitación cuenta con baño privado, televisión con cable y teléfono. Además cuenta con los servicios de parqueadero privado y vigilado las 24 horas del día, sala de conferencias, piscina cubierta y temperada, sauna, turco, hidromasaje, cancha de césped sintético y el servicio de internet inalámbrico en todo el hotel.

Por la diversidad de servicios que ofrece esta empresa, actualmente cuenta con 15 empleados que laboran permanentemente para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y así cumplir con los objetivos empresariales trazados.

La dirección de Hotel Turismo Internacional es netamente familiar, constituyéndose en una administración empírica más no técnica; por lo tanto el nivel directivo y operativo no puede lograr realizar mejoras efectivas para llegar a la calidad y competitividad.

El no poseer una estructura orgánica funcional, hace que la empresa presente una inestabilidad laboral y familiar. La organización de la empresa depende directamente de los señores directivos, es por esto que no se establecen políticas claras y coordinadas.

Es por esto la aplicación de un modelo de procedimientos administrativos para una gestión óptima, con el fin de obtener una información detallada ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realiza en una organización.

---



## **1.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico situacional del “HOTEL TURISMO INTERNACIONAL” para el establecimiento de las fortalezas y debilidades con la finalidad de identificar la problemática que exista.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las normas legales y reglamentación básica con que cuenta el Hotel Turismo Internacional.
- Identificar y definir la gestión administrativa que se aplica en la empresa.
- Evaluar las formas de trabajo del talento humano que labora en el Hotel Turismo Internacional.
- Analizar los procedimientos financieros que se aplican en el hotel.
- Evaluar la calidad de servicios que ofrece el Hotel Turismo Internacional.

## **1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

En el amplio contexto que representa un diagnóstico situacional es conveniente conocer aspectos puntuales en esta investigación como son las siguientes variables.

**1.3.1. Normativa Legal**

**1.3.2. Gestión Administrativa**

**1.3.3. Talento Humano**

**1.3.4. Gestión Financiera**

**1.3.5. Servicios Ofertados**



#### 1.4. INDICADORES

A cada variable se ha determinado una serie de indicadores

**CUADRO N° 1 INDICADORES**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>NORMATIVA LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ley de Turismo</li><li>- Ley de Compañías</li><li>- Ley de Régimen Tributario</li><li>- Código de Trabajo</li><li>- Reglamento Interno</li></ul>
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estructura Organizativa</li><li>- Niveles Administrativos</li><li>- Manual de Procedimientos</li><li>- Canales de de Información</li><li>- Horario de Trabajo</li></ul>
<b>TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Perfil y ética profesional</li><li>- Capacitación constante</li><li>- Selección del personal</li><li>- Estabilidad laboral</li><li>- Remuneraciones</li></ul>
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis y paquetes de costos</li><li>- Sistema Contable</li><li>- Políticas de endeudamiento</li><li>- Evaluadores Financieros</li><li>- Rentabilidad</li></ul>
<b>SERVICIOS OFERTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tipos de servicios</li><li>- Atención y servicio al cliente.</li><li>- Nivel de competencia con otros.</li><li>- Relación entre directivos y empleados</li><li>- Relación de la empresa y clientes.</li></ul>

Elaborado por: El autor



## 1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**CUADRO N° 2 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar las normas legales y reglamentación básica con que cuenta el Hotel Turismo Internacional.	NORMATIVA LEGAL	- Ley de Turismo - Ley de Régimen Tributario - Código de Trabajo - Reglamento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Turismo</li> <li>• SRI</li> <li>• Inspectoría de Trabajo</li> <li>• Contraloría</li> <li>• Asesoría externa</li> </ul>
Identificar las formas de gestión administrativa que se aplican en el Hotel Turismo Internacional.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	- Estructura Organizativa - Niveles Administrativos - Manual de Procedimientos - Canales de Información - Horario de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros de administración.</li> <li>• Internet</li> <li>• Conocimientos Adquiridos</li> </ul>
Evaluar las formas de trabajo del recurso humano que labora en el hotel.	TALENTO HUMANO	- Perfil ético profesional - Capacitación constante - Selección del personal - Estabilidad laboral - Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal y directivos del Hotel.</li> <li>• Código de Trabajo.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Reglamento Interno</li> </ul>
Analizar los sistemas y políticas contables y financieras del hotel.	GESTIÓN FINANCIERA	- Análisis y paquetes de costos - Sistema Contable - Políticas de endeudamiento - Evaluadores Financieros - Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros de contabilidad y Finanzas.</li> <li>• Internet</li> <li>• Conocimientos Adquiridos</li> </ul>
Evaluar la calidad del producto y servicio que ofrece el Hotel Turismo Internacional.	SERVICIOS OFERTADOS	- Tipos de servicios - Atención y servicio al cliente. - Nivel de competencia. - Relación entre personal, directivos y clientes del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal y directivos de la empresa</li> <li>• Clientes de la empresa</li> <li>• Reglamento Interno</li> <li>• Observación directa</li> </ul>

Elaborado por: El autor



## **1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

En el análisis de la información respecto a la población existente en el Hotel Turismo Internacional se ha podido identificar que se cuenta con un número total de 15 empleados, determinándose que dos personas tienen el nivel de jefatura y el resto de personal posee diferentes puestos operativos.

## **1.7. CÁLCULO DE LA MUESTRA**

Concluyendo de esta manera que no se puede aplicar la toma de una muestra representativa de la población ya que para esto es necesario que exista por lo menos treinta personas, de ahí que lo más adecuado es realizar un censo total, lo que implica elaborar entrevistas a las dos personas que tienen nivel de jerarquía superior en la empresa y una encuesta a todo el personal operativo que labora en el Hotel Turismo Internacional.

## **1.8. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la recopilación de información que será utilizada en el diagnóstico se realizará una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo aplicando técnicas de recopilación de datos como son las encuestas, entrevistas y sobre todo la directa.

### **1.8.1. INFORMACIÓN PRIMARIA**

Para la obtención de la información se aplicarán las técnicas de la encuesta, la entrevista y la observación directa; así como también se solicitará la opinión de expertos en el tema.



### **1.8.1.1. ENCUESTAS**

Se aplicará a todo el personal operativo de la empresa, en forma directa entre el encuestador y el encuestado, acogiendo todas sus versiones y puntos de vista importantes para detectar el problema diagnóstico.

### **1.8.1.2. OBSERVACIÓN DIRECTA**

En forma permanente se realizará el contacto directo con la problemática a investigarse, manteniendo diálogos con trabajadores y directivos, logrando constatar la situación real en la que se encuentra el Hotel Turismo Internacional, con la que se obtendrá información importante que servirá en conjunto con las encuestas y las entrevistas realizadas.

### **1.8.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Para realizar el diagnóstico, se recurrió a la información existente en el hotel como son: afiches, folletos, trípticos, revistas, documentos legales de la empresa, información contable y financiera existente, uso del internet, guía estadística del Ministerio de Turismo, información bibliográfica de libros de investigación y otros documentos importantes para el desarrollo del presente proyecto.

## **1.9 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **1.9.1 ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS**

A continuación se detallan los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Turismo Internacional, concluyendo con el análisis de cada pregunta.



## EMPLEADOS

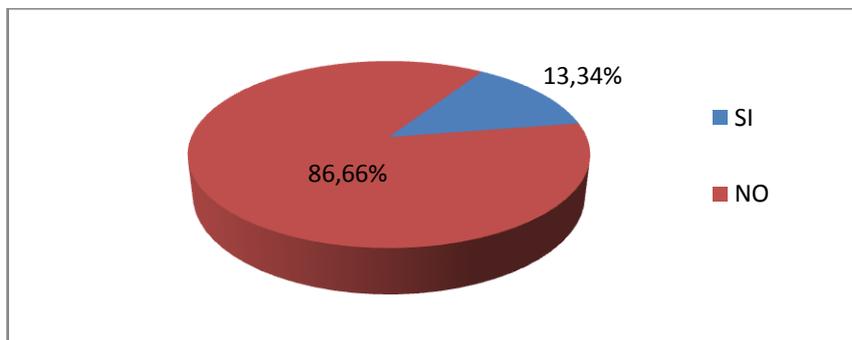
1. Conoce usted si existe un manual de procedimientos administrativos y financieros en el Hotel Turismo Internacional?

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CUADRO N° 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	13,34 %
NO	13	86,66 %
TOTAL	15	100,00 %

GRÁFICO N° 1



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

### ANÁLISIS:

Al respecto podemos ver que la mayoría de los empleados que laboran en el Hotel Turismo Internacional desconoce de un manual de procedimientos administrativos y financieros, por lo que es importante la utilización de esta técnica de organización que permitirá mejorar la productividad mediante la optimización de recursos y a su vez generar mayores ingresos para beneficiar tanto a propietarios como a empleado.

---



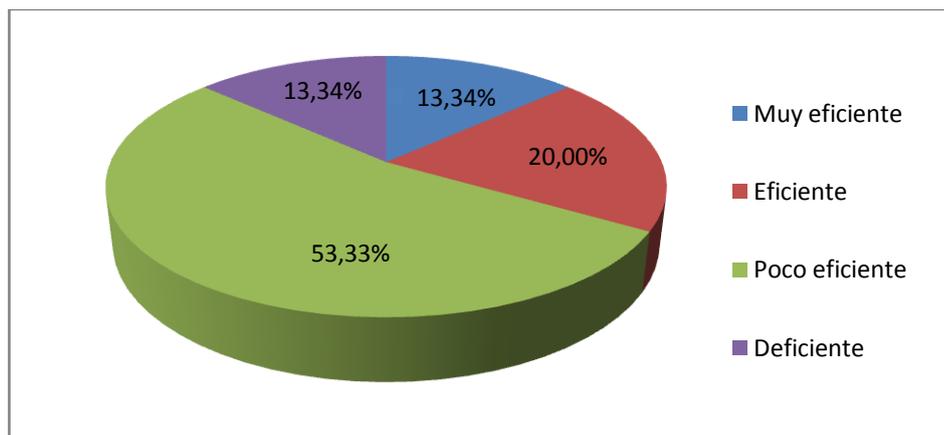
2. La gestión administrativa con la que se maneja el hotel es:

### GESTIÓN ASMINISTRATIVA

CUADRO N° 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy Eficiente</b>	2	13.34%
<b>Eficiente</b>	3	20%
<b>Poco eficiente</b>	8	53,33%
<b>Deficiente</b>	2	13,34%
<b>TOTAL</b>	15	100,00 %

GRÁFICO N° 2



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

En el Hotel Turismo Internacional no existe una buena Gestión Administrativa, por lo que es necesario y urgente buscar soluciones que permitan establecer un buen manejo administrativo, financiero y contable, para la optimización de los recursos que posee la empresa y de tal manera aumentar la rentabilidad de la mismo.



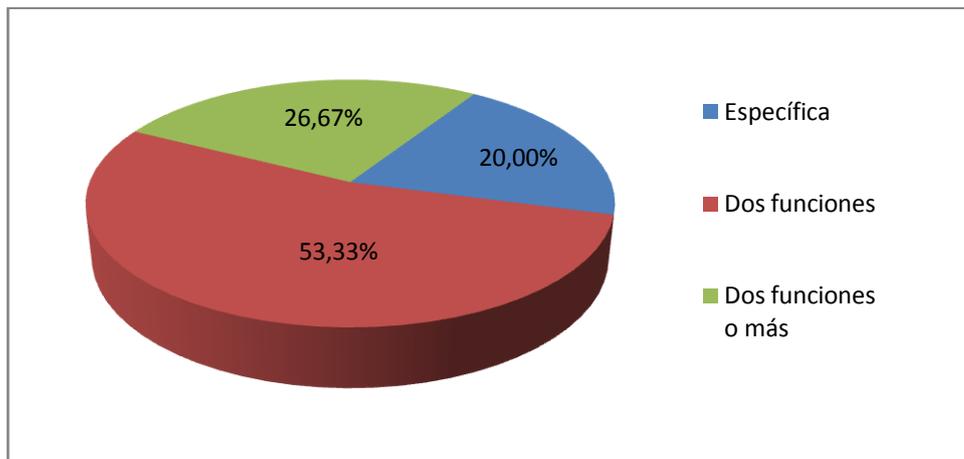
3. Qué clase de función desempeña usted en el hotel?

### FUNCIÓN DESEMPEÑADA

CUADRO N° 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Específica</b>	3	20,00 %
<b>Dos funciones</b>	8	53,33 %
<b>Dos funciones o más</b>	4	26,67 %
<b>TOTAL</b>	15	100,00 %

GRÁFICO N° 3



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

Como se puede observar, una buena parte de empleados realizan diferentes labores por lo que se puede deducir que no existe una correcta separación de funciones en la empresa, lo que repercutiría el mal desenvolvimiento en sus actividades, afectando así a la óptima operatividad de la empresa.



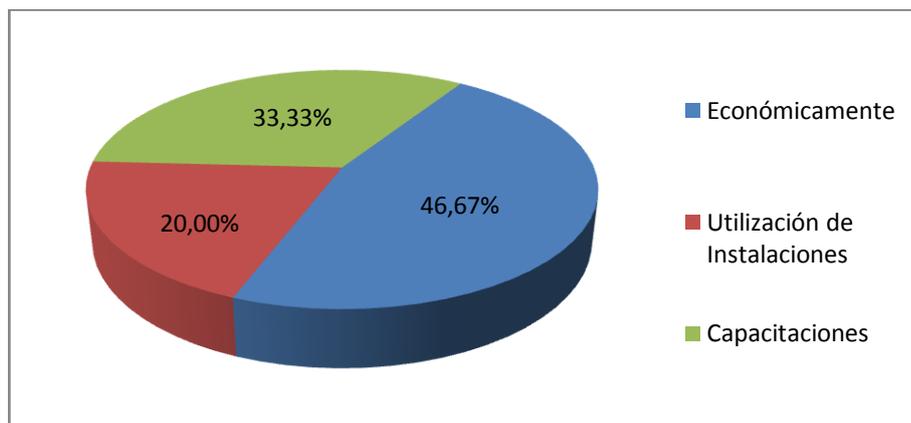
4. Cómo quisiera que los directivos de la empresa estimulen sus servicios?

### ESTIMULACIÓN POR SERVICIOS

CUADRO N° 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Económicamente</b>	7	46,67%
<b>Utilización de Instalaciones</b>	3	20,00 %
<b>Capacitaciones</b>	5	33,33 %
TOTAL	15	100,00 %

GRÁFICO N° 4



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

En consecuencia la mayoría de los empleados no reciben incentivos personales por parte de los directivos de la empresa en el desempeño de su trabajo, lo cual sería una buena estrategia por parte de los superiores que realizaran estos incentivos ya que aumentaría el mejor desenvolvimiento de cada uno de los empleados y así la empresa ganaría una mayor productividad por parte de ellos.



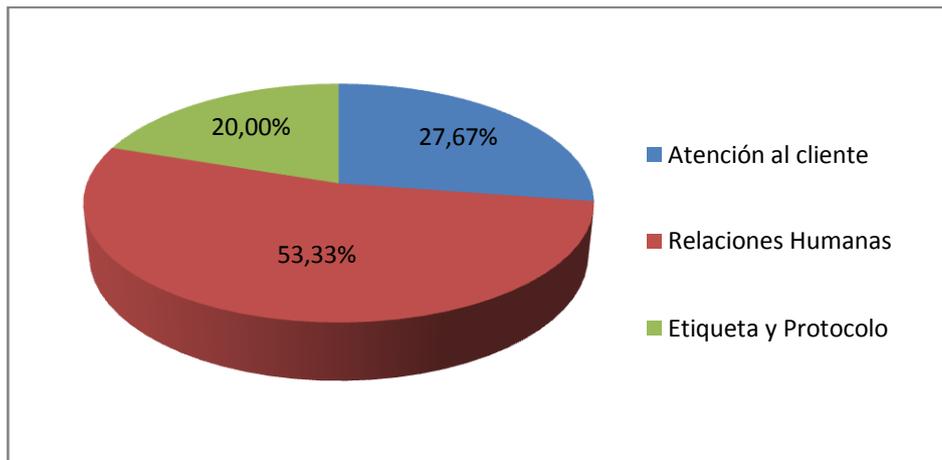
5. Qué tipo de capacitación desearía usted recibir?

### CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA

CUADRO N° 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Atención al cliente</b>	4	27,67%
<b>Relaciones Humanas</b>	8	53,33%
<b>Etiqueta y Protocolo</b>	3	20,00%
<b>TOTAL</b>	15	100,00 %

GRÁFICO N° 5



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

Cabe recalcar que en el hotel no existe capacitación alguna para la mayor parte del personal, por tal razón los directivos deben prestar mayor atención al recurso humano y capacitarlo, con la finalidad de que desempeñen mejor sus funciones y darles a conocer cosas nuevas para que sea un aporte valioso para la empresa.



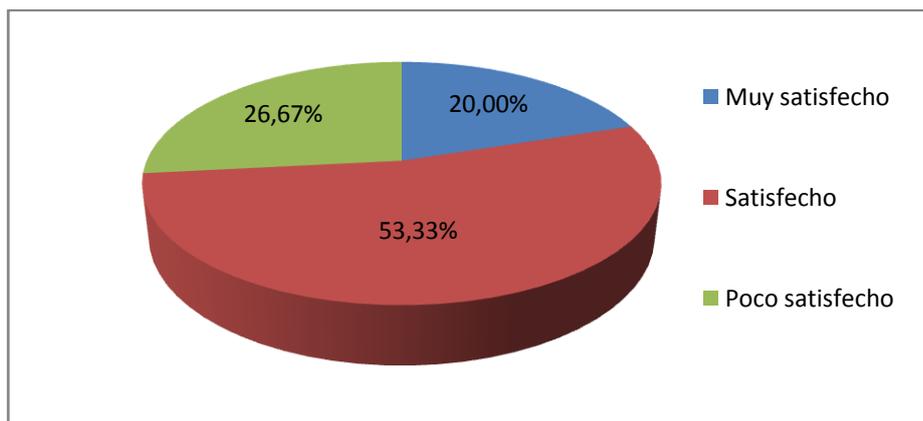
6. Usted siendo empleado, como se siente trabajando en esta empresa?

### COMO SENTIRSE EN LA EMPRESA

CUADRO N° 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy satisfecho</b>	3	20,00%
<b>Satisfecho</b>	8	53,33%
<b>Poco satisfecho</b>	4	26,67%
TOTAL	15	100,00 %

GRÁFICO N° 6



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

Por lo expuesto anteriormente, es necesario que los directivos de la empresa tomen cartas en el asunto en lo que manifiesta la mayor parte de empleados, con la finalidad de lograr mejores relaciones laborales entre directivos y empleados, puesto que la buena marcha de una empresa depende del grado de motivación que estos reciban, para cumplir efectivamente con sus tareas.



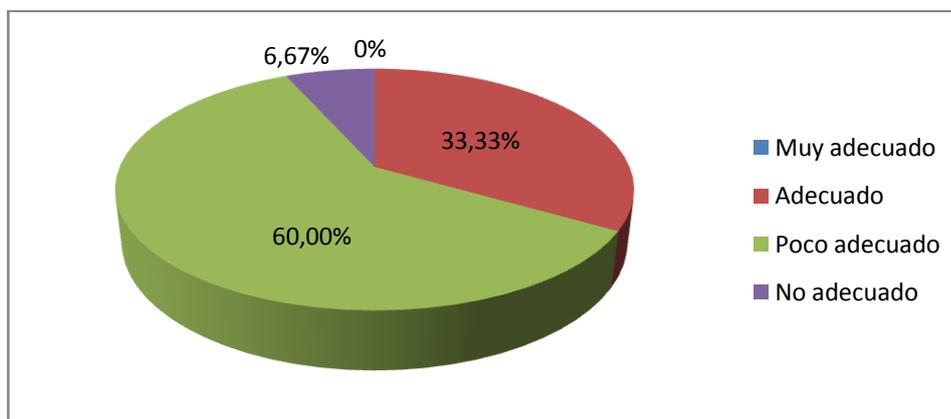
7. El ambiente de trabajo que se presenta en el hotel es?

### AMBIENTE DE TRABAJO

CUADRO N° 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy Adecuado</b>	0	0.00%
<b>Adecuado</b>	5	33.33%
<b>Poco adecuado</b>	9	60.00%
<b>No adecuado</b>	1	6.67%
<b>TOTAL</b>	15	100,00 %

GRÁFICO N° 7



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

Al parecer en el Hotel Turismo Internacional existe un ambiente laboral poco adecuado, razón por la cual los directivos de la empresa deberán buscar nuevas alternativas o estrategias con la finalidad de que exista un muy buen ambiente de trabajo entre todas las personas que laboran en la empresa, siendo así un beneficio para la misma.



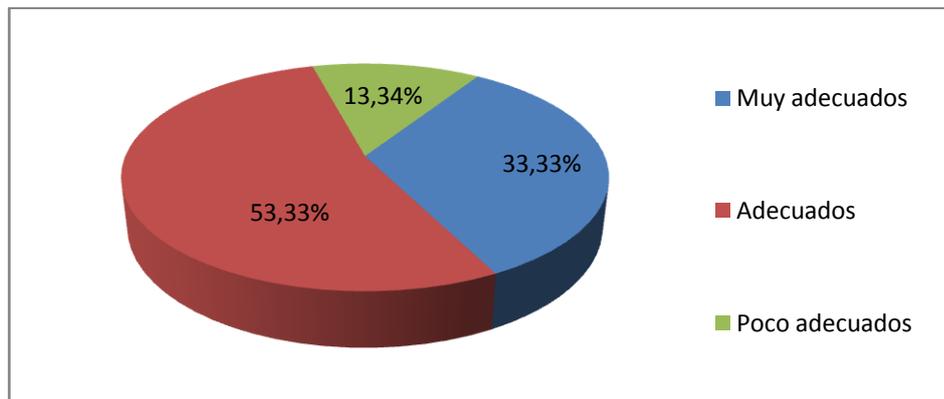
8. Los instrumentos y equipos que proporciona el hotel para el desarrollo de sus funciones en el puesto de trabajo son?

### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

CUADRO N° 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy adecuados</b>	5	33,33%
<b>Adecuados</b>	8	53,33%
<b>Poco Adecuados</b>	2	13,34%
<b>TOTAL</b>	15	100,00 %

GRÁFICO N° 8



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

Podemos decir que en el Hotel existe un porcentaje alto de empleados que manifiestan tener instrumentos adecuados para realizar sus labores; es necesario que los directivos tomen en cuenta estas apreciaciones, ya que si todos los empleados contarían con los instrumentos en perfectas condiciones, realizarían mejor sus labores diarias, y esto beneficiaría para el mejor funcionamiento del hotel.



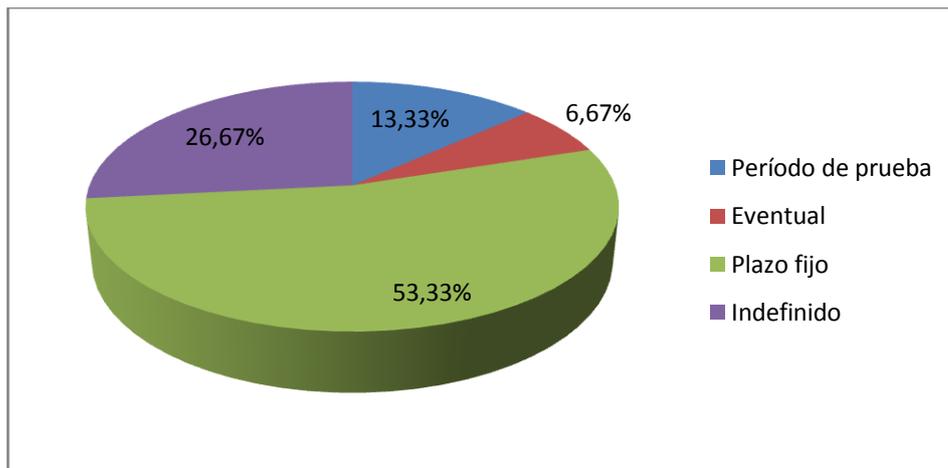
9. Según los contratos que maneja el hotel, en cual se encuentra usted?

### ESTABILIDAD LABORAL

CUADRO N° 11

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Período de prueba</b>	2	13,33%
<b>Eventual</b>	1	6,67%
<b>Plazo fijo</b>	8	53,33%
<b>Indefinido</b>	4	26,67%
<b>TOTAL</b>	15	100,00 %

GRÁFICO N° 9



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

Por lo dicho anteriormente podemos observar que en el Hotel Turismo Internacional si existe en la mayoría de sus empleados una estabilidad laboral, aportando así un buen desenvolvimiento en sus labores para un buen desarrollo en la empresa. Con respecto al porcentaje menor de empleados que tienen una inestabilidad laboral, los directivos deberán poner énfasis y buscar estrategias para tener personal asegurado y de esa forma realicen mejor sus labores en la empresa.



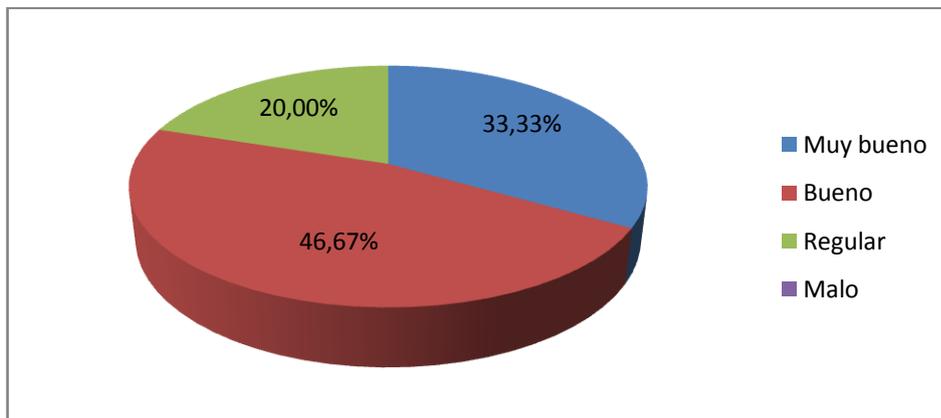
10. El producto que ofrece la empresa es:

### PRODUCTO OFERTADO

CUADRO N° 12

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy Bueno</b>	5	33,33%
<b>Bueno</b>	7	46,67%
<b>Regular</b>	3	20,00%
<b>Malo</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	15	100,00 %

GRÁFICO N° 10



Fuente: Empleados del Hotel

Elaborado por: El autor

#### ANÁLISIS:

Con lo dicho anteriormente podemos observar que la mayoría de encuestados opina que la empresa ofrece un producto de buena calidad por lo que los directivos de la empresa deben poner énfasis para aprovechar lo ofertado, y así mejorar cada día más con la finalidad de tener unos clientes satisfechos.



## **1.10 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA**

### **1.10.1 FORTALEZAS**

- El Hotel tiene una buena infraestructura hotelera.
- El hotel es muy bien reconocido.
- La empresa proporciona instrumentos adecuados para el trabajo.
- Estabilidad laboral

### **1.10.2 DEBILIDADES**

- El Hotel no cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.
- La gestión operativa con la que se maneja el hotel es poco eficiente.
- En el Hotel no existe una correcta segregación de funciones.
- El ambiente de trabajo es poco adecuado.

### **1.10.3 OPORTUNIDADES**

- Intervención del autor para la realización de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.
- Promoción del mercado turístico por parte del gobierno local.
- Capacidad para participar en el concurso de ofertas públicas.
- Acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas.

### **1.10.4 AMENAZAS**

- Mercado competitivo en el sector hotelero.
- Rígidas tasas y multas para las empresas turísticas.
- Incremento de impuestos, tasas y contribuciones.
- Especulación de productos que requiere la empresa.



### 1.11. CRUCES ESTRATÉGICOS

#### MATRIZ DE CRUCES ESTRATÉGICOS

CUADRO N° 13

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	1.- El Hotel tiene una excelente infraestructura hotelera.	1.- El Hotel no cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.
	2.- El hotel es reconocido y ofrece un producto de calidad.	2.- La gestión operativa con la que se maneja el hotel es poco eficiente.
	3.- La empresa proporciona instrumentos adecuados para el trabajo.	3.- En el Hotel no existe una correcta segregación de funciones.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	4.- Estabilidad laboral.	4.- El ambiente de trabajo es poco adecuado.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1.- Intervención del autor para la realización de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.	1.- Al tener el hotel una gran infraestructura, es necesario la realización de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.	1.- Con la intervención del autor el Hotel contará con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.



	Financieros.	
2.- Promoción del mercado turístico por parte del gobierno local.	2.- Al ser un hotel reconocido, se puede promocionar al mercado turístico por medio del gobierno local.	2.- La promoción del mercado local ayudará a la buena gestión operativa que maneja el hotel.
3.- Capacidad para participar en el concurso de ofertas públicas.	3.- El hotel cuenta con los instrumentos necesarios para la participación en el concurso de ofertas públicas.	3.- Debe existir una correcta segregación de funciones para poder participar en el concurso de ofertas públicas.
4.- Acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas.	4.- La estabilidad de los trabajadores es adecuado por lo que se puede realizar convenios con varias instituciones.	4.- En el hotel debe existir un buen ambiente de trabajo para que existe acuerdos con varias instituciones.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1.- Mercado competitivo en el sector hotelero.	1.- El Hotel Turismo Internacional cuenta con una excelente	1.- El hotel al contar con el Manual de Funciones y Procedimientos



	infraestructura por lo que se encuentra inmerso en un mercado competitivo frente al sector hotelero.	Administrativos, podrá entrar en un mercado competitivo del sector hotelero
2.- Rígidas tasas y multas para las empresas turísticas.	2.- Al ser un hotel reconocido y de calidad, se está expuesto a cumplir con tasas y multas muy rígidas.	2.- La gestión operativa del hotel al ser poco eficiente, está expuesta pagar rígidas multas.
3.- Incremento de impuestos, tasas y contribuciones.	3.- A pesar del incremento de impuestos, el hotel proporciona los instrumentos necesarios a sus trabajadores.	3.-Al no existir una correcta segregación de funciones, el hotel se expone al incremento de impuestos y tasas.
4.- Especulación de productos que requiere la empresa.	4.- A pesar de la especulación de productos que puede requerir la empresa, la estabilidad de los trabajadores es estable.	4.- Al no existir un buen ambiente de trabajo en el hotel, la especulación de los productos que requiere la empresa no serán de su agrado y existiría aún más controversia.

Elaborado por: El autor

---



## **1.12 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Luego de realizar la indagación en la empresa utilizando métodos directos como son encuestas y entrevistas, y una vez efectuada la matriz FODA, se pudo determinar el problema diagnóstico que es: El "HOTEL TURISMO INTERNACIONAL", no cuenta con un Manual Procedimientos Administrativos y Financieros, que contribuya al mejor desempeño del personal que labora en el hotel, y así se pueda conseguir de una manera más eficiente y efectiva las metas y objetivos propuestos por el mismo.

Si el problema antes mencionado no se soluciona a tiempo, el hotel corre el riesgo de perder posicionamiento en el mercado, por lo que no podría cubrir con sus obligaciones y esto generaría el cierre definitivo de sus operaciones.

La solución que se propone a este problema es diseñar un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS, el mismo que ayudará a ejercer un control óptimo de los recursos que posee el hotel, permitiendo que la Gerencia lleve una administración eficaz, eficiente y oportuna. Esto con la finalidad de recuperar, mantener y ganar el mercado del sector hotelero.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 LA EMPRESA

##### 2.1.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

VAZCONES José V. (2009) manifiesta: *“Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y los servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad”*.

REYES Ponce Agustín (2008) dice: *“La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”*.

Para contar con una buena, excelente y próspera empresa debemos tener siempre claro de lo que vamos a realizar, si nos sentimos capaces de llevar a la cúspide a nuestra empresa y que sea la mejor de todas, para esto se debe contar con un buen equipo de trabajo que lleven los mismos objetivos y los mismos ideales para que no existan discrepancias al momento de someterse al campo laboral. El tener una buena relación tanto laboral como personal implicará que sus objetivos se lleguen a cumplir. Varios autores definen a la empresa de distintas formas; analizando algunos de estos conceptos se ha podido concluir que todos llevan a una sola definición de lo que quiere decir el término de empresa. Dando como resultado que EMPRESA es una organización que se establece con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de productos para la cocina en general, en lugar determinado; para satisfacer las necesidades del consumidor.



## **2.1.2. TIPOS DE EMPRESAS**

Según Adalberto Chiavenato (2007), "Introducción a la Teoría General de la Administración". Lo concibe así.

### **2.1.2.1. Empresas Individuales**

Es la forma más sencilla de constituir una empresa. El propietario de una empresa individual es responsable de todas las deudas y obligaciones de su compañía.

### **2.1.2.2. Sociedades de Personas**

Una sociedad de personas es un acuerdo en el que dos o más personas combinan sus recursos para establecer una empresa.

### **2.1.2.3. Sociedades de Capital**

Una sociedad de capital es una entidad jurídica independiente de sus propietarios, los accionistas. Ningún miembro de una sociedad de capital es responsable personalmente de las deudas, obligaciones o actos de la sociedad.

### **2.1.2.4. Cooperativa**

Una cooperativa es una sociedad organizada y controlada por sus miembros, que agrupan sus recursos para proporcionarse a sí mismos y a sus clientes, bienes y servicios u otros beneficios.

## **2.1.3. RECURSOS DE LA EMPRESA**

Según Adalberto Chiavenato (2007), "Introducción a la Teoría General de la Administración". Lo concibe así.

Es un sistema estructurado que busca satisfacer las soluciones de gestión empresarial, la implantación de este sistema sirve para la realización de una administración eficiente, que tiene importante significado en el mercado empresarial, ya que las empresas buscan maximizar sus beneficios, minimizando

---



sus costos, unificar las diferentes áreas de productividad de la misma y conseguir la utilidad de estos sistemas, para alcanzar los objetivos deseados.

#### **2.1.3.1. Talento Humano**

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

#### **2.1.3.2. Materiales**

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios.

#### **2.1.3.3. Tecnológicos**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

### **2.1.4 EMPRESA DE SERVICIOS**

#### **2.1.4.1. Definición**

ROMERO, Ricardo (2008) en su libro de Marketing, define a la empresa como *“El organismo formado por personas, bienes, materiales, aspiraciones y realizaciones o de prestación de servicios con fines de lucro para dar satisfacciones a su clientela. De relación y espacio humano en las propias organizaciones”*.

Al formar una empresa se debe tomar en cuenta que el principal requisito es la inversión de varios elementos, trazándose de objetivos y metas para la satisfacción y conservación del cliente, siendo la meta principal de la organización para la propia supervivencia y desarrollo de la empresa. Para esto son necesarios los siguientes factores que influyen en el funcionamiento de la empresa:

- Factores Económicos



- Factores Políticos
- Factor Tecnológico
- Factor Socio Cultural
- Factor Educativo
- Factor Legal

## **2.2. LA ADMINISTRACIÓN**

### **2.2.1. Definición**

JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer (2010) como definición la concibe:  
*“La administración es la planeación, organización, dirección, ejecución y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia”.*

La administración es un elemento muy importante para el desarrollo de las actividades, teniendo como finalidad trabajar, para lograr alcanzar las metas de la organización y de igual manera cuidar los recursos de la misma, como al talento humano capacitando y mejorando sus capacidades y habilidades; además aplicando técnicas que permita escoger las estrategias correctas para lograr sus propósitos.

### **2.2.2. Según, Jones Gareth y Geroge Jennifer el proceso administrativo es:**

#### **2.2.2.1. PLANEACIÓN**

Es lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo; por esta razón es la primera función administrativa quien se encarga de definir los objetivos para el desempeño organizacional.

#### **2.2.2.2. ORGANIZACIÓN**

Busca los medios y recursos necesarios para llegar a la planeación y refleja la manera como la organización intenta cumplir los planes; por lo tanto es el

---



proceso de distribuir y asignar el trabajo, recursos entre los miembros de la empresa para conseguir los objetivos fijados.

#### **2.2.2.3. DIRECCIÓN**

Representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado; es la función administrativa que se encarga de comunicar las tareas e influir y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

#### **2.2.2.4. CONTROL**

Representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional, para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido; es la función que mantiene el camino correcto para conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

### **2.2.3. Según Alberto Chiavenato los principios de la administración son:**

#### **a) La división del trabajo**

La especialización promovida por la división del trabajo aumenta los resultados y vuelve más eficientes a los empleados.

#### **b) Autoridad**

La autoridad concede al gerente el derecho de dar órdenes, la responsabilidad es el deber y la obligación de cumplirlas, la responsabilidad y la autoridad deben ser proporcionales.

#### **c) Disciplina**

Los empleados deben obedecer y respetar las normas que gobiernan la organización. La disciplina es el resultado del liderazgo eficaz, de la comprensión clara de las normas de la organización y de los castigos adecuados, de acuerdo con las infracciones.



**d) Unidad de mando**

Cada empleado se debe subordinar solo a un superior.

**e) Unidad de dirección**

Cada grupo de actividades organizacionales debe tener el mismo objetivo y ha de estar dirigido por un gerente a través de un plan.

**f) Subordinación de los intereses individuales a los generales**

Los intereses de un empleado o grupo no deben estar por encima de los intereses de la organización en conjunto.

**g) Remuneración**

Los trabajadores deben tener salarios adecuados según las competencias de cada trabajador y además lo estipulado en la ley.

**h) Centralización**

Se refiere al grado de involucramiento de los subordinados en la toma de decisiones. La toma de decisiones se debe centralizar en la administración.

**i) Cadena de mando**

Es la línea de autoridad que va desde la cima de la organización hasta el nivel más bajo. La comunicación debe seguir en cadena.

**j) Orden**

Personas y materiales deben estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado.

**k) Equidad**

El gerente debe prestar atención y ser justo con los subordinados.



**l) Estabilidad del personal**

La rotación elevada de personal produce falta de eficiencia. Las personas deben permanecer el tiempo máximo posible en la organización y la planeación de personal debe lograr que las sustituciones sean rápidas.

**m) Iniciativa**

Los empleados encargados de ejecutar los planes deben mostrar esfuerzo personal.

**n) Espíritu de equipo**

Promover el espíritu de equipo crea armonía y unidad en la organización.

**2.2.4. Según W. Jiménez Castro los tipos de administración son:**

**2.2.4.1. La Administración Internacional**

Se centra en la operación de empresas internacionales en países extranjeros.

**2.2.4.2. La Administración Comparativa**

Se define como el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y de las razones por las cuales las empresas obtienen resultados diferentes en diversos países.

**2.2.4.3. La Administración por Objetivos**

Se practica en todo el mundo, algunos siguen considerándola como una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; por último hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control.

**2.2.4.4. Administración en la Tecnología**

Puede definirse como la función de la administración de la cúpula, pues se aborda en el nivel institucional de la empresa.



#### **2.2.4.5. Administración de la Producción y de Operaciones**

Una de las principales áreas en cualquier tipo de empresa, tanto si se trata de negocios, gobiernos u otros, es la administración de la producción y las operaciones.

#### **2.2.5. Los elementos del proceso de la administración según W. Jiménez Castro.**

##### **2.2.5.1. Previsión**

Es el elemento de la administración de condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determina los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos para la empresa.

##### **2.2.5.2. Organización**

La organización es una función que consiste en determinar cuáles son las actividades necesarias para cualquier propósito disponiéndolas en grupos que pueda asignarse a individuos.

##### **2.2.5.3. Mando**

Es aquella función que comprende todas las actividades relativas a la autoridad y poder sobre los subordinados, las relaciones con supervisión para asegurar el trabajo realizado a través de los subalternos.

##### **2.2.5.4. Coordinación**

Es el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, para que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones, dando a cada sector o individuo su máxima contribución a ese todo a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa en particular.



#### **2.2.5.5. Control**

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario aplicando las medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

### **2.3. LA ORGANIZACIÓN**

Betzaida Guadalupe Reyes (2007) que *La Organización “Es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”.*

La importancia de una buena organización es establecer de la mejor manera lograr objetivos del grupo social. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo. Estos objetivos deben estar definidos en el tiempo y espacio que no pueden coincidir los objetivos a corto y largo plazo, no todos tienen una misma finalidad por esto es necesario diferenciarlos.

#### **2.3.1. Principios de la organización según Betzaida Guadalupe Reyes.**

Con la aplicación de estos principios dan la pauta para establecer una organización racional.

##### **a) Del objetivo**

Todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa.

##### **b) Especialización**

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente.



**c) Jerarquía**

La necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

**d) Paridad de autoridad y responsabilidad**

Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

**e) Unidad de mando**

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionará confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

**f) Difusión**

Las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

**g) Amplitud o tramo de control**

Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que éste pueda realizar sus funciones con eficiencia.

**h) Coordinación**

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.



**i) Continuidad**

La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

**2.3.2. Tipos de la organización**

Hitt Black y Ponter, (2007) clasifica a la organización en:

**2.3.2.1. Organizaciones según sus fines**

Que pueden ser con o sin fines de lucro.

**2.3.2.2. Organizaciones según su formalidad**

Las que tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones.

**2.3.2.3. Organizaciones según su grado de centralización**

A la medida en que la autoridad se delega.

**2.3.3. Guías para el establecimiento de una correcta organización Adalberto**

**Chiavenato, (2004) las características de una organización adaptable son:**

- a) Capacidad de aprender y adaptarse a los cambios.
- b) Flexibilidad de la estructura organizacional y pocos niveles jerárquicos.
- c) Valoración de la innovación y la creatividad.
- d) Énfasis en las personas y en la valoración de la capacidad y el conocimiento.
- e) Estrategia orientada hacia el futuro y el destino.
- f) Aceptación de la diversidad, del ensayo y del error.
- g) Incorporación de nuevas ideas y sugerencias
- h) Capacidad de aumentar o disminuir su cuadro de empleados para ajustarse a las oscilaciones del mercado y mantener la competitividad.



## **2.3.4. LA ESPECIALIZACIÓN, DIVISIÓN DEL TRABAJO Y EL ASPECTO ESTRUCTURAL**

### **2.3.4.1. LA ESPECIALIZACIÓN**

También llamada departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización, con estos agrupamientos puede deberse a amplia variedad de circunstancias.

### **2.3.4.2. DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

### **2.3.4.3. ASPECTO ESTRUCTURAL**

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí se constituye la estructura o unidades administrativas entre los que tenemos: los órganos, los cargos y los puestos o plazas.

## **2.4. CONTROL INTERNO**

### **2.4.1. Definición**

Las Normas de Control Interno (2010) nos describe como definición:  
***“Que es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la institución, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”***

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificará la confiabilidad de los datos contables.



Para el adelanto y desarrollo de la empresa se debe aplicar estas normas que son de vital importancia tomando en cuenta los principales principios de control interno.

#### **2.4.2. Según las Normas de Control Interno los Principios del Control interno son:**

##### **a) Responsabilidad**

Capacidad de la Entidad Pública para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales del Estado o, en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento.

##### **b) Transparencia**

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores públicos que atienda informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su gestión.

##### **c) Moralidad**

Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad de los empleados, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

##### **d) Igualdad**

Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos, garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual “todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades.



**e) Imparcialidad**

Es la falta de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa.

**f) Eficiencia**

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad pública obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos.

**g) Eficacia**

Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad en relación con las metas y los objetivos previstos.

**h) Economía**

Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

**i) Celeridad**

Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos.

**j) Publicidad**

Es el derecho de la sociedad y de los servidores de una entidad pública al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de las autoridades estatales.

**k) Preservación del Medio Ambiente**

Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.



Este proceso de evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con los procesos gerenciales y la existencia de la entidad.

### **2.4.3. El control y su proceso**

El control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado, la esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados.

#### **a) Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño**

Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan los parámetros que deben guiar el funcionamiento del sistema, los estándares pueden ser tangibles o intangibles, específicos o indefinidos, pero siempre están relacionados con el resultado que se desea alcanzar.

#### **b) Evaluación o medición del desempeño actual**

El propósito de esta evaluación es verificar si se obtiene los resultados y cuáles son las correcciones necesarias que se debe introducir en el proceso, la medición puede ser un motivador o una amenaza para las personas.

#### **c) Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares restablecidos**

Se toma en cuenta en dos situaciones con los resultados cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de terminar la operación y el desempeño cuando la comparación entre el estándar y la variable se realiza paralelamente a la operación.

## **2.5. ORGANIGRAMAS**

VÁSQUEZ, Víctor; Organización Aplicada;(2008): *“Es esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.*

---



Thomas Batemas (2009) *“Es una representación gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan”*

Exhibir el organigrama en la empresa, podemos demostrar la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan cada uno de los funcionarios. Los organigramas son una herramienta útil de la organización, puesto que nos proporcionan un perfil formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial.

### **2.5.1. OBJETIVOS DE LOS ORGANIGRAMAS**

[www.slideshare.net/yvonne\\_ruth/los-organigramas1](http://www.slideshare.net/yvonne_ruth/los-organigramas1):- El objetivo de los organigramas es: “Presentar en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una organización”.

Al ser el organigrama un instrumento resumen de todas las funciones y líneas de autoridad y responsabilidad, se lo debe estructurar de tal manera que se convierta en la carta de presentación de la organización, y que brinde la oportunidad de tener en forma corta y clara como se encuentra dividida y organizada la empresa.

### **2.5.2. CLASES DE ORGANIGRAMAS**

Según GÓMEZ CEJA, Guillermo; Planeación y Organización de Empresas (2007) dice: existen algunas propuestas para clasificar los organigramas en este trabajo vamos a analizar lo que consideramos los más importantes.

Por su amplitud y complejidad de las empresas, se clasifican en:

**a) Organigramas Maestros.**- Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos.



**b) Organigramas Suplementarios.-** Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de este departamento.

Por la forma de presentación se clasifican de la siguiente manera:

**a) Organigramas Verticales:** En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligados por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia

**b) Organigramas Horizontales:** Colocan las jerarquía supremas a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha de acuerdo con su importancia.

**c) Organigramas Circulares:** Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otras que se le harán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

Por su contenido, se clasifican en:

**a) Integrales:** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia

**b) Funcionales:** incluyen el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades

**c) De Puestos, Plazas y Unidades:** Indica, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden considerar el nombre de las personas que ocupan las plazas.

Por el fin se clasifican en:

**a) Informativo:** Da una visión general de la macro estructura de la empresa que comprende las grandes unidades administrativas



- b) **Analítico:** Ayuda al especialista a encontrar defectos, explicar modificaciones, es más detallada, además permite un análisis completo de las funciones que ejercen las unidades administrativas.
- c) **Reales:** Se levantan para efectuar cambios y análisis orientados en mejor forma la situación de una institución, con relación a la estructura de carácter legal.
- d) **Legales:** Se basa en la organización para su funcionamiento y formación, constituyendo una guía para directivos y administradores dando la jerarquía, autoridad y funciones dentro de la institución

Por el contenido presentan la siguiente clasificación:

- a) **Estructural:** Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ella, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.
- b) **De posición o personal:** Constituye una variación del organigrama estructural y sirve en forma objetiva, la distribución del personal en diferentes áreas administrativas.

## 2.6. MANUAL DE FUNCIONES

GÓMEZ CEJA, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas; octava Edición, (2007): *“Un Manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas”.*

---



El Manual de funciones es un instrumento muy necesario dentro de la Administración ya que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada individuo en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos. Además señala la secuencia lógica y cronológica de las actividades, indicando quién y cómo las realizará y la justificación de cada una de ellas, es decir; el manual de funciones se convierte en una guía para todo el personal que labora dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos eficazmente.

### **2.6.1. OBJETIVOS DEL MANUAL**

GÓMEZ CEJA, Guillermo; Planeación y Organización de Empresas; plantea los siguientes objetivos

- a) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- b) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- c) Facilitar las labores de auditoría, la evaluación de control interno y su vigilancia.
- d) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándole lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- e) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- f) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- g) Presentar una visión de conjunto de la organización ( individual, grupal o sectorial)
- h) Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación a la organización.



De los enunciados anteriores podemos determinar que los objetivos de los manuales son diversos pero todos apuntan a la consecución de las metas de la empresa de una manera ágil y sin desperdicios de esfuerzos y con un alto grado de coordinación por parte del personal, lo que redundará en el ahorro de recursos.

### **2.6.2. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL**

- a) Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.
- b) Estar debidamente formalizado por una instancia que corresponda a la Empresa.
- c) Hacer uso racional y adecuado por parte de los destinatarios.
- d) Satisfacer las necesidades reales de las Empresas u Instituciones.
- e) Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- f) Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.
- g) Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación.
- h) Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.

### **2.6.3. VENTAJAS DEL USO DE LOS MANUALES**

VÁSQUEZ R, Víctor Hugo, Organización aplicada, según el autor tenemos las siguientes ventajas:



- a) Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización, elementos éstos que por otro lado serán difíciles de reunir.
- b) La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- c) Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- d) Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- e) Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- f) Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el tiempo.
- g) Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.
- h) Son elementos informativos para la capacitación del personal.

#### **2.6.4. LIMITACIÓN DE LOS MANUALES**

GÓMEZ CEJA, Guillermo, Planeación Y Organización de Empresas (2007) dice: que todo manual de funciones tiene limitaciones ya que están sujetos a cambios aquí algunas de las limitaciones.

- a) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.



- b) El costo de producción y actualización puede ser alto.
- c) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- d) Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- e) Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.
- f) Exigen un costo en su redacción y confección que se debe afrontarse.

#### **2.6.5. CONTENIDO DE LOS MANUALES**

VÁSQUEZ R, Víctor Hugo, Organización Aplicada: El contenido de los manuales depende directamente de los siguientes aspectos:

- a) **Aspectos Generales:** Antecedentes, objetivos y políticas de la institución
- b) **Aspectos Esenciales:** Descripción de las unidades administrativas y los puestos de trabajo.
- c) **Aspectos Complementarios:** Detalle del organigrama interno que posee la empresa o institución.
- d) **Aspectos adicionales:** Glosario de los términos aplicación de normas, descripción de procedimientos..

Se puede concluir, que el contenido que posee el manual, depende de cierta forma del éxito del desempeño de las actividades internas de la organización, debido a que en este se plasman aspectos muy importantes como: objetivos institucionales, estructura organizativa con sus unidades y el tipo de puestos que se requieren para cada uno de ellos, se evidencia la definición de autoridad y responsabilidad.



### 2.6.6. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES

- a) Recopilación de información
- b) Estudio y análisis de la documentación recopilada.
- c) Elaboración del proyecto del manual.
- d) Dictamen de la autoridad competente.
- e) Propuesta definitiva del manual revisado
- f) Aprobación por la más alta autoridad de la empresa
- g) Publicación del manual y distribución.

Es necesario recopilar información sobre normas, políticas, problemas que se suscitan internamente, leyes de constitución de manuales, organigramas, reglamentos, pueden obtenerse a través de entrevistas, encuestas a las personas directamente relacionadas con la información.

### 2.6.7. TIPOS DE MANUALES

VÁSQUEZ, Víctor Hugo 2008; Afirma: *“Los manuales de organización permiten desarrollar con mayor eficacia las funciones de cada unidad administrativa, un manual de organización tiene por objeto efectuar una detallada y clara exposición de los fines que pretende alcanzar y de los cargos que utiliza dicha organización. Las funciones y actividades consignadas en el manual deben estar encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales y de su eficacia organizacional.”*

#### 2.6.7.1. Generales

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de esto tenemos a los siguientes manuales.



- a) Manual general de procedimientos: Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de operar de una manera uniforme.
- b) Manual general de políticas: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior.

#### **2.6.7.2. Específicos**

- a) Manual específico de reclutamiento y selección
- b) Manual específico de auditoría interna
- c) Manual específico de políticas de personal

La importancia de los manuales radica en que se ocupan de la estructura de puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados.

### **2.7. POLÍTICAS**

#### **2.7.1. Conceptos e importancia**

Son también planes, principios generales o maneras de comprender y son importantes porque guían y canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

#### **2.7.2. Clases de políticas**

Como política prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país; acción que se cumplirá mediante la ejecución de los postulados.

#### **2.7.3. Políticas establecidas por la empresa**

Las declaraciones de políticas para el sector turístico se constituyen en herramienta de interpretación, conjuntamente con las definiciones establecidas en la ley y reglamento del sector turístico.



## 2.8. TURISMO

### 2.8.1. Definición

El Manual de Turismo (2011) *“Es la actividad que se realiza, según las motivaciones que experimenta el individuo para satisfacer sus necesidades y en busca de la consumación de su deseo”*

El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, el fomento del turismo comprende de su geografía, historia, costumbres, tradiciones, folklore y artesanía. Generalizando el Turismo en la industria del futuro de todos aquellos países en vías de desarrollo que sepan aprovechar al máximo todos sus recursos.

### 2.8.2. Políticas

- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión y al estado en cuanto debe potenciar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo.
- b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación.
- c) Proteger al turista y fomentar la conciencia turística.
- d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos.
- e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística.
- f) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado.
- g) Fomentar e incentivar el turismo interno.



### **2.8.3. Normas y reglamentos a regirse**

El Ministerio de Turismo, coordinará con otras instituciones del sector público las políticas y normas a implementarse, a fin de no afectar el desarrollo turístico. El Ministerio de Turismo es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana, quien tiene atribuciones a nivel nacional, será de competencia privativa del Ministerio de Turismo, en coordinación con los organismos seccionales, regulando a nivel nacional, la planificación y promoción internacional.



## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

#### 3.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico en el Hotel Turismo Internacional tanto al cliente como al personal que labora en la empresa, encontramos la problemática donde se observa que no se realiza un análisis técnico de costos, siendo un porcentaje mínimo de aceptación a estos precios, este proyecto se lo presenta con la finalidad de mejorar notablemente las actividades tanto internas como externas, al utilizar esta propuesta de Modelo de Procedimientos Administrativos y Financieros para el Hotel Turismo Internacional, brindará una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contendrá todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realiza en una organización.

Conservar una orientación hacia el cliente, dando prioridad a exceder las expectativas de satisfacción de sus necesidades, ofreciendo soluciones efectivas, reales y oportunas a las diferentes demandas del mercado y del cliente interno de organización, desarrollando actividades que contribuyan decisivamente a que los réditos del empresario provengan de clientes a lo que la empresa les puede entregar.

El hotel tendrá mayor garantía y responsabilidad para la realización de las labores, siendo su funcionamiento eficaz y eficiente, en todos los ámbitos que ofrece, para lo que se propuesto seguir un propósito administrativo como también contable financiero.



## **3.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.2.1 MISIÓN**

Es una empresa encargada de brindar siempre el mejor de los servicios, con una atención personalizada ya que nuestros clientes siempre son nuestra prioridad además de hacerles sentir en un ambiente muy cómodo y tranquilo, siendo nuestro hotel un lugar de descanso muy agradable en el norte de la provincia de Imbabura.

### **3.2.2 VISIÓN**

En el año 2016 el Hotel Turismo Internacional se posicionará en categoría 4 estrellas en la provincia de Imbabura innovando constantemente nuestros métodos, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio personalizado, cumpliendo las expectativas de descanso diversión y salas de recepción para lograr la fidelidad incondicional de nuestros clientes.

### **3.2.3 OBJETIVOS**

- a) Identificar cada día las necesidades nuevas de los clientes.
- b) Ser reconocidos a nivel local, nacional e internacional como la mejor opción hotelera.
- c) Evaluar constantemente nuestros nuevos procesos.
- d) Satisfacer las expectativas del mercado.

### **3.2.4 POLÍTICAS**

- a) Proporcionar seguridad tanto al personal como a los huéspedes del hotel.
- b) Personal debidamente uniformado con su respectiva identificación.
- c) El hotel no se responsabiliza por objetos de valor que han dejado en sus respectivas habitaciones.



d) En caso de existir inconveniente alguno en el interior del hotel, informar al jefe superior inmediato.

### 3.2.5 PRINCIPIOS

**Respeto por el Ser Humano:** Somos respetuosos de la dignidad humana y procuramos el bienestar y desarrollo permanente de las aptitudes de nuestros empleados

**Fascinación al Cliente:** Toda nuestra actividad empresarial está encaminada a cautivar y fascinar a nuestros clientes para que se conviertan en nuestros naturales promotores y nos vuelvan a buscar siempre que requieran los productos y servicios que ofrecemos.

**La Calidad es lo primero:** La manera de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes externos e internos con excelencia.

**Colaboración y administración Participativa:** Promovemos el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Hemos reemplazado la administración personal por la participativa, y escuchamos las voces para trazar las políticas. Promovemos la participación de todos en el mejoramiento de los procesos y de la forma de hacer su trabajo.

**Justicia:** Dar siempre a cada quien lo que le corresponde. Reconocemos que los grupos de interés que tiene la empresa, antes que nada están conformados por personas, por lo tanto reconocemos sus derechos y generamos un trato equitativo con cada uno de ellos.

**Innovación y Creatividad:** La modernización en el desarrollo de nuestros productos y servicios, nos hace altamente competitivos.

**Productividad y Rentabilidad:** Practicamos los principios de la libre empresa como medio de crear riqueza, generar utilidades y contribuir al desarrollo de la comunidad. Maximizamos la rentabilidad mediante la fijación de precios competitivos con el compromiso y la responsabilidad de nuestros empleados.



**Eficacia y Eficiencia:** Cada uno de nosotros tiene organizado su trabajo con altos niveles de eficacia y eficiencia para lograr los mejores resultados; tomamos nuestras decisiones fundándonos en hechos y datos.

**Liderazgo y Proactividad:** Debemos adelantarnos a las situaciones que se nos presenten. Utilizando el liderazgo que hay en cada uno de nosotros. Implica tomar decisiones basadas en la justicia y equidad en pro del bien común.

**Responsabilidad Social:** Estamos comprometidos con el desarrollo individual, social y económico de nuestros colaboradores y la comunidad, nos interesa mantener excelentes relaciones con nuestros clientes y proveedores, así como un alto nivel de satisfacción de sus necesidades, contribuimos a la conservación del medio ambiente ; respetamos el patrimonio histórico y cultural de la ciudad.

### 3.2.6 VALORES

**Integridad y Confianza:** Es ser congruente con las ideas y los actos, actuar con honradez y no engañar. Es no tener contradicciones entre lo que se piensa, se desea, se dice y se hace. Es generar confianza y credibilidad ante los demás.

**Honestidad y Transparencia:** Es la actitud de cumplir estrictamente con el deber, sin doblez ni engaño y por el contrario con rectitud e integridad. La transparencia hace referencia a la claridad de las actuaciones mostrando abiertamente todos los intereses conscientes.

**Responsabilidad:** Es tener la capacidad de tomar decisiones y asumir sus consecuencias. Ser puntual y cumplir con los compromisos acordados.

**Autoestima y Superación:** Es respetarse, quererse, tener deseo de crecimiento y desarrollo personal.



**Lealtad y Amor por la Institución:** Es ser fiel, además identificarse con la misión y visión de la empresa, promoviendo con las acciones el cumplimiento de los objetivos de calidad. Es tener sentido de pertenencia con los recursos de la empresa.

**Alegría, Entusiasmo y Simpatía:** Es la capacidad que tenemos de sentir y transmitir emoción, alegría, gozo, agrado y dinamismo, es ser amable y expresar calidez.

**Higiene y Pulcritud:** Es ser impecable tanto en lo personal como en todas las actividades que se realizan diariamente.

**Urbanidad:** Es ser cortés y respetuoso con los demás, es comportarse bien en cualquier lugar, es saber expresarse.

**Compromiso y Amor Por el trabajo:** Es identificarse con nuestro trabajo, sentir pasión por éste y disfrutarlo.

### **3.2.7 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO HOTEL TURISMO INTERNACIONAL**

#### **CAPÍTULO I**

ART.1. El presente reglamento interno de trabajo prescrito por el HOTEL TURISMO INTERNACIONAL domiciliado en la calle Juan Hernández S/N y Rafael Troya, de la ciudad de Ibarra – Ecuador, y a sus disposiciones queda sometido tanto al hotel como todos sus empleados. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los empleados, salvo estipulaciones en contrario.



## **CAPÍTULO II**

### **CONDICIONES DE ADMISION**

ART.2. Las personas que aspiren a desempeñar un cargo en el hotel, deben hacer la solicitud por escrito y acompañada de los siguientes documentos:

- a. Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b. Carta laboral de su empleo anterior, solicitando tiempo y motivo de retiro.
- c. Cartas de recomendación laboral y certificados de estudios (3).
- d. Record policial actualizado.

El empleador podrá exigir documentos necesarios, mas no debe incluir documentos, certificaciones ni datos prohibidos acerca de la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca, así como también la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo.

### **PERIODO DE PRUEBA**

ART.3. La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

ART.4. El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo y el Código de Trabajo vigente.

ART.5. El período de prueba no puede exceder de tres (3) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año.

ART.6. Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el



período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba.

### **CAPÍTULO III**

#### **TRABAJADORES EVENTUALES**

ART.7. Son trabajadores eventuales, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales del hotel. Estos empleados tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado.

### **CAPÍTULO IV**

#### **HORARIO DE TRABAJO**

ART.8. Las horas de entrada y salida de los empleados son las siguientes.

Días laborables: Los días laborables para el personal administrativo son de lunes a viernes y para el personal operativo de lunes a domingo, en horarios rotativos.

Horarios.: Personal administrativo.

Mañana:

8:00 - 12:00

Hora de almuerzo:

12:00 - 14:00

Tarde:

14:00 - 18:00

Personal operativo por turnos rotativos: El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta (40) horas se realice mediante



jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo cinco días a la semana con dos días de descanso obligatorio.

## **CAPÍTULO V**

### **DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES**

ART.9. Todo trabajador tendrá dos días de descanso obligatorio a la semana, acordando estos entre las partes.

ART.10. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones, de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo vigente.

ART.11. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

ART.12. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones.

ART.13. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

ART.14. Todo gerente llevara un registro de la fecha de salida y entrada de las vacaciones del empleado.

## **PERMISOS**

ART.15. El Hotel concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, problemas familiares y personales, siempre que avisen con la



debida oportunidad a la empresa y a sus representantes. El número de los que se ausenten no debe ser tal, que perjudique a la empresa.

## **CAPITULO VI**

### **SALARIO**

ART.16. El gerente y el empleado conviene su salario, según el cargo, el cual esta laborando, pero siempre respetando el salario mínimo legal, establecido en las tablas de la Comisión sectorial Nro. 16 de Turismo y Alimentación.

ART.17. El pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios, siendo este cancelado mensualmente o según el gerente y el empleado lo hayan acordado.

ART.18. El salario se pagará directamente al trabajador o a la persona que él autorice por escrito.

## **CAPÍTULO VII**

### **SERVICIO MÉDICO**

ART.19. Todo hotel tiene la obligación de ofrecerle al empleado un seguro médico.

ART.20. Los seguros requeridos a los empleados se prestaran por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

ART.21. Todo empleado dentro del mismo día en que sienta enfermo deberá comunicarlo al gerente y deberá entregar sus exámenes para justificarlo.

ART.22. El empleado debe someterse a los exámenes médicos que requiere el hotel y los demás exámenes requeridos para el funcionamiento del Hotel.



## **CAPÍTULO VIII**

### **OBLIGACIONES**

ART.23. Todo trabajador tienen las siguientes obligaciones:

- a. Respeto a los superiores
- b. Respeto a los compañeros de trabajo.
- c. Tener buena conducta laboral.
- d. Ejecutar los trabajos que le confíen con responsabilidad, honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- e. Recibir y aceptar las órdenes adquiridas por el gerente.
- f. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones de manera particular aquellas adquiridas por el gerente.
- g. Permanecer en su lugar de trabajo.
- h. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- i. Prestar la colaboración posible en caso de riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
- j. Observar las medidas preventivas higiénicas del hotel.

ART.24. Son obligaciones del empleador:

- a. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y creencias.
- b. Llevar al día el registro de asistencia.
- c. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- d. Guardar el puesto de los empleados que estén en descanso, maternidad o incapacidad.
- e. Cumplir el reglamento, orden y moralidad al respeto a las leyes.



## CAPÍTULO IX

ART.25. Es prohibido emplear menores de 18 años y mujeres para:

- a. Labores pesadas
- b. Trabajos que requieran sustancias toxicas.
- c. Trabajos eléctricos.
- d. Cargas pesadas.
- e. Y todo trabajo que ofrezca su moralidad.

## CAPÍTULO X

### REGIMEN DISCIPLINARIO

ART.26. El hotel no puede imponer sanciones a los trabajadores que no estén previstas en este reglamento.

ART.27. Son causales de sanción:

- a. Atrasos, considerándose estos, llegar 10 minutos después de la hora de entrada.
- b. Faltas injustificadas
- c. Negligencia o descuido en el desempeño de las funciones que se le confíen.
- d. Divulgar información no autorizada, que perjudique el normal funcionamiento de la institución.

ART.28. Se establece la siguiente escala de sanciones:

- a. Amonestación verbal: consiste en poner de presente al empleado, la falta cometida, conminándolo a sanciones superiores en caso de reincidencia. (Aplica literal (a) y (c) del Art. 27 del presente reglamento).
  - b. Amonestación escrita: consiste en poner de presente al empleado, por escrito la falta cometida, conminándolo a sanciones superiores en caso de reincidencia.
-



Además de la multa establecida en el presente reglamento. (Aplica literal (a),(b) y (c) del Art. 27 del presente reglamento)

c. Multas: consiste en el pago de:

- Atraso, se cobrará el valor de 0.02 ctvs. USD. por cada minuto de atraso.
- Inasistencia, se cobrara un valor del 10 % del salario mensual establecido.
- Negligencia o descuido en el desempeño de sus funciones, se cobrara un valor de 10 % del salario mensual establecido.

En caso de reincidencia, el empleado se somete a sanciones superiores.

d. Despido: consiste en la exclusión total del empleado, dándose de forma directa para el literal (d) del Art. 27, luego de 2 reincidencias para el literal (b) del Art. 27 y luego de 3 reincidencias para el literal (a) y (c) del Art. 27 del presente reglamento.

ART.29. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el gerente deberá oír al trabajador inculpado directamente. En todo caso se dejara constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no la sanción definitiva.

ART.30. Los valores de multas se consignarán en una cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores que cumplan sus obligaciones, entregándose esta en Diciembre de cada año si los hubiese.

## **CAPÍTULO XI**

### **RECLAMOS**

ART.31. Los reclamos de los empleados se harán ante la persona que ocupe el cargo de: gerente y/o administrador, quienes resolverán los RECLAMOS.



## CAPÍTULO XII

### VIGENCIA

ART.32. El presente reglamento entrara en vigencia 8 días después de su aprobación y será entregado de forma física a cada uno de los trabajadores.

### 3.3. Gestión Administrativa

#### 3.3.1 Organigrama

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOTEL TURISMO INTERNACIONAL

GRÁFICO N° 11



**Fuente:** Hotel Turismo Internacional

**Elaborado:** Autor de la Investigación



### 3.3.2 Manual Orgánico Funcional

CUADRO N° 14

 <p><b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b> Juan Hernández y Rafael Troya Ibarra - Ecuador</p>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	GERENTE PROPIETARIO
Nivel:	Directivo
Jefe (s) Inmediato(s):	Ninguno
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Asesoría Jurídica
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Supervisar y controlar las actividades de la empresa.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercer la representación legal, técnica y económica de la empresa.</li><li>• Contratar a los empleados y determinar funciones, atribuciones y responsabilidad con respecto al cargo.</li><li>• Supervisar y controlar el sistema de trabajo en el negocio, dependiendo de las capacidades y habilidades del trabajador.</li><li>• Establecer el sistema de precios al alcance de los clientes.</li></ul>	



**CUADRO N° 15**

 <p><b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b></p> <p>Juan Hernández y Rafael Troya</p> <p>Ibarra - Ecuador</p>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	ASESORÍA JURIDICA
Nivel:	Directivo
Jefe (s) Inmediato(s):	Gerente Propietario
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Administrador
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Realización de trámites judiciales.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actuar y promover las gestiones pertinentes de diligencias legales judiciales y extrajudiciales.</li><li>• Elaborar los diferentes tipos de contratos con sus respectivos reglamentos, acuerdos y resoluciones.</li><li>• Exponer criterios de carácter jurídico sobre aplicaciones legales.</li><li>• Salvaguardar todos los documentos legales del hotel.</li></ul>	



## CUADRO N° 16

 <b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b> Juan Hernández y Rafael Troya Ibarra - Ecuador	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	Administrador
Nivel:	Directivo
Jefe (s) Inmediato(s):	Gerente Propietario
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Recepcionistas, Contador
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Control y supervisión en las ejecuciones de labores operativas y administrativas.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar estudios de inflación y demás factores de interés económico.</li><li>• Realizar sistemas de control financiero, inventarios y otros instrumentos técnicos.</li><li>• Tener actualizado los archivos de información oficial y publicaciones de cotizaciones enviadas a los distintos clientes.</li><li>• Preparar y presentar informes periódicos de las actividades realizadas.</li><li>• Controlar labores de mantenimiento, cuidado de la infraestructura y demás bienes inmuebles con que cuenta el hotel.</li></ul>	



**CUADRO N° 17**

 <b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b> Juan Hernández y Rafael Troya Ibarra - Ecuador	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	Recepcionista
Nivel:	Operativo
Jefe (s) Inmediato(s):	Administrador
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Camareros, Recreación
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Brindar atención y servicio al cliente.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recaudación de facturas por ingresos de restaurante, hospedaje y otros conceptos.</li><li>• Recaudar los ingresos por concepto de las áreas de recreación.</li><li>• Presentar registros a clientes hospedados.</li><li>• Cancelar a proveedores.</li><li>• Asesoramiento sobre eventos sociales.</li><li>• Atención de llamadas telefónicas.</li></ul>	



## CUADRO N° 18

 <b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b> Juan Hernández y Rafael Troya Ibarra - Ecuador	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	Contabilidad
Nivel:	Operativo
Jefe (s) Inmediato(s):	Administrador
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Ninguno
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Ejecución de actividades contables.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar los Estados Financieros.</li><li>• Preparar informes económicos mensuales o cuando el gerente lo requiera.</li><li>• Realizar el control interno previo, contable-financiero.</li><li>• Llevar registros de mayores auxiliares y mayor general.</li><li>• Elaborar el libro de bancos y establecer saldos diarios.</li><li>• Revisar solicitudes de reposición de fondos y preparar cheques.</li><li>• Controlar los ingresos y gastos.</li><li>• Realizar arqueos de caja chica y conciliaciones bancarias.</li><li>• Realizar declaraciones de Impuestos a SRI, Municipio, Cámara de Turismo.</li></ul>	



### CUADRO N° 19

 <b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b> Juan Hernández y Rafael Troya Ibarra - Ecuador	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	Camareros
Nivel:	Operativo
Jefe (s) Inmediato(s):	Recepcionista, Administración
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Ninguno
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Dirección y supervisión de labores del área de alojamientos.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecer los diferentes tipos de habitaciones.</li><li>• Solicitar los materiales e insumos para la limpieza y adecuación.</li><li>• Entregar reportes diarios de habitaciones ocupadas y disponibles.</li><li>• Controlar los muebles y enseres de las habitaciones.</li></ul>	



**CUADRO N° 20**

 <p><b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b> Juan Hernández y Rafael Troya Ibarra - Ecuador</p>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	Restaurante
Nivel:	Operativo
Jefe (s) Inmediato(s):	Administrador
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Ninguno
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Controlar la conservación y mantenimiento adecuado de los productos.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar el personal suficiente para la preparación de alimentos.</li><li>• Dirigir el personal entre cocineros, meseros, posillero, y pastelero.</li><li>• Supervisar la presentación de platos.</li><li>• Cumplir con todas las normas de higiene.</li><li>• Procesar, almacenar y filetear carne, abastecimiento de materiales para la cocina.</li><li>• Programar menús diarios y para eventos.</li><li>• Mantener las instalaciones de la cocina y de los equipos en perfectas condiciones.</li></ul>	



**CUADRO N° 21**

 <p><b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b></p> <p>Juan Hernández y Rafael Troya</p> <p>Ibarra - Ecuador</p>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	Recreación
Nivel:	Operativo
Jefe (s) Inmediato(s):	Administrador
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Ninguno
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Realizar labores de limpieza y mantenimiento general.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener limpio y en buen mantenimiento las zonas de recreación como son la piscina y la cancha sintética de fútbol.</li><li>• Solicitar los materiales e insumos necesarios para la utilización de las diferentes áreas.</li><li>• Registrar y controlar el ingreso y salida en las zonas de recreación.</li><li>• Ejecutar inspecciones e instalaciones de equipos eléctricos, mecánicos para el buen funcionamiento de la maquinaria.</li><li>• Velar por la seguridad industrial en las diferentes áreas.</li></ul>	



**CUADRO N° 22**

 <b>HOTEL TURISMO INTERNACIONAL</b> Juan Hernández y Rafael Troya Ibarra - Ecuador	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del Puesto:	Mantenimiento
Nivel:	Operativo
Jefe (s) Inmediato(s):	Administrador
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Ninguno
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Supervisión y ejecución de actividades de mantenimiento.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar actividades de mantenimiento y control en las diferentes áreas.</li><li>• Controlar y ejecutar trabajos técnicos de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.</li><li>• Controlar la calidad de los repuestos adquiridos.</li><li>• Distribuir los materiales y repuestos al personal de mantenimiento.</li><li>• Ejecutar tareas de reparación de equipos e instalaciones</li><li>• Controlar de la seguridad de todo el personal; tanto clientes como empleados.</li><li>• Reportar a sus superiores las novedades suscitadas bajo responsabilidad.</li></ul>	



### **3.3.3 PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

El proceso de organización en el Hotel Turismo Internacional estará representado de la siguiente manera.

#### **3.3.3.1 OBJETIVO**

El Hotel Turismo Internacional tiene como objetivo principal brindar un servicio eficaz y eficiente para la satisfacción del cliente.

#### **3.3.3.2 DIVISIÓN DE TRABAJO**

Cada empleado tendrá un trabajo específico y separación de poderes que realizar especialmente en los días de mayor afluencia de clientes.

#### **3.3.3.3 AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES**

En temporadas bajas, los empleados deberán realizar actividades diferentes a las habituales con la finalidad de optimizar el recurso humano y materiales.

#### **3.3.3.4 DEFINIR ACTIVIDADES**

Al momento que un empleado va ingresar a la empresa, se le definirá las diferentes actividades a realizar según sea el caso del nivel operativo o directivo y en el transcurso del tiempo las irá implementando de acuerdo a las necesidades que se presentaren.

#### **3.3.3.5 ASIGNAR RECURSOS FÍSICOS**

Los principales materiales e insumos a utilizarse son aquellos a ocuparse en la piscina del hotel, habitaciones y restaurante; con la finalidad de tener un servicio de excelencia y de por medio clientes muy satisfechos.

#### **3.3.3.6 ASIGNAR TALENTO HUMANO**

Al ser el nivel operativo el más utilizado en la empresa, se debe de contar con el recurso humano necesario en lo que se refiere a las temporadas altas así como

---



también en la realización de eventos sociales, lo que garantizaría una atención eficaz y eficiente para el confort del cliente.

### **3.3.3.7 INFORMAR FUNCIONES Y RELACIONES**

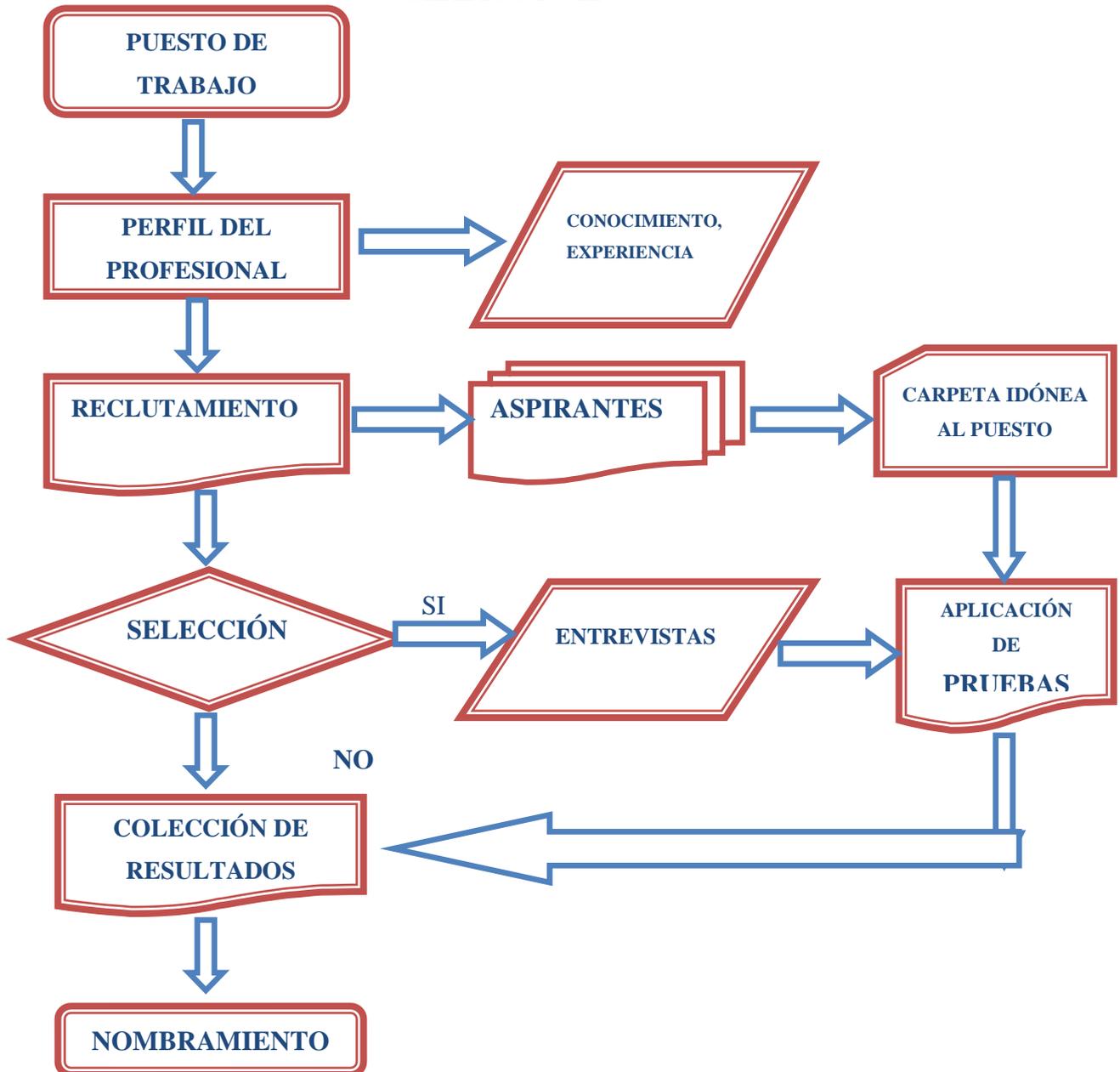
De acuerdo al organigrama propuesto tenemos que el gerente propietario es la misma autoridad quien determinará la funciones y las relaciones de las distintas áreas o departamentos, para el ágil adelanto de las actividades en la empresa.



### 3.3.4 SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

GRÁFICO N° 12



Fuente: Hotel Turismo

Elaborado: Autor de la Investigación



La selección del personal se aplicará tomando en cuenta las etapas del proceso de selección, mediante pasos específicos sobre el perfil del empleado que debe ser:

#### **3.3.4.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO ACUBRIR**

En el Hotel Turismo Internacional se considerará algunas competencias como son la actitud y aptitud, el conocimiento, así como también un nivel de habilidad del talento humano que desee trabajar en esta empresa, así que se debe tomar muy en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Nivel Jerárquico: directivo, operativo.
- b) Área o departamento en que está localizado el puesto
- c) Superior Jerárquico: Jefe de áreas.
- d) Los subordinados: personal operativo.

#### **3.3.4.2 ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL**

El hotel establecerá el perfil de los postulados, que van a ocupar el puesto del nivel directivo como operativo, para esto se tomará en cuenta lo siguiente.

- a) Actitud: la manera en que va a enfrentar las tareas asignadas.
- b) Aptitud: el hotel necesita personal con capacidad, agilidad y motivación.
- c) Conocimiento: formación básica de la persona, tomando en cuenta la responsabilidad que tiene el puesto de trabajo.
- d) Experiencia: Trabajo similar o semejante al puesto que va a ocupar.



### **3.3.4.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

#### **a) RECLUTAMIENTO**

Se realizará a través de:

- Información entre los empleados, la existencia de la vacante.
- Difusión en la prensa, publicaciones profesionales, avisos por la internet.

#### **b) SELECCIÓN**

Finalmente al postulante se le realizará:

- La entrevista, para mirar su presentación física, intelectual, aspiraciones, desenvolvimiento personal e institucional.
- Aplicación de pruebas, determinando el nivel de conocimiento y capacidad.

### **3.3.5 ASIGNACIÓN Y DELIMITACIÓN DE FUNCIONES**

#### **3.3.5.1 DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES**

Se asegurará de tal manera que sólo se realicen operaciones y actos administrativos válidos, de acuerdo con lo previsto por la máxima autoridad; siendo documentada y comunicada por escrito directamente al empleado.

#### **3.3.5.2 REALIZAR TAREAS ASIGNADAS**

Las labores se realizarán mediante los términos, condiciones y a las disposiciones emanadas por el directivo de acuerdo al marco legal vigente, bajo la asignación de sus respectivas competencias.

#### **3.3.5.3 CUMPLIR CON EL TURNO Y HORARIO ASIGNADO**

El control de permanencia estará a cargo del directivo y de un registro de asistencia que constará la hora de entrada y salida de cada empleado así como



también de los jefes de área, quienes controlarán la presencia física de los empleados, durante toda la jornada de trabajo.

#### **3.3.5.4 REALIZACIÓN DE HORAS ADICIONALES**

El personal para temporadas altas o para eventos sociales, será necesario seleccionar de acuerdo al rendimiento de las diferentes actividades. Además cada registro del personal contendrá el historial de cada empleado, siendo responsable del directivo, o la que haga sus veces, administrar los mismos, definiendo su estructura, para consignar la información básica del trabajador.

#### **3.3.5.5 SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

El nivel directivo del hotel, definirá cuidadosamente las tareas de las áreas y de los empleados; de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, valores, bienes, y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos, esta separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos.

#### **3.3.5.6 OFRECER UN SERVICIO EFICAZ Y EFICIENTE**

El hotel utilizará de manera más productiva los bienes, materiales, recursos financieros, tecnológicos y de talento humano, de acuerdo a la planificación, con la finalidad de llegar al objetivo propuesto como es la atención y servicio al cliente.

#### **3.3.5.7 DEMOSTRAR HONRADEZ, CULTURA Y RESPETO**

Los empleados del hotel en cualquier nivel que se encuentren, están en la obligación de proceder con orden, moral, disciplina y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza del cliente. El empleado ejercerá sus funciones observando los códigos, normas, reglamentos y procedimientos que su profesión,



oficio, actividad o especialidad le demanden, así como cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones legales que rijan su actuación técnica.

### **3.3.6 DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD**

Cada trabajador tendrá que seguir las instrucciones que el jefe inmediato superior le asigne realizando las actividades cotidianas en sus diferentes espacios.

#### **3.3.6.1 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD**

El gerente originará y mantendrá técnicas que provean información útil, confiable y oportuna de cada nivel, de los datos inherentes a su área de responsabilidad y campo de acción, con un detalle apropiado para la toma de decisiones, que le permita adoptar funciones encaminadas a resolverlas, para el desarrollo de su gestión y conocimiento permanente de las actividades.

#### **3.3.6.2 ASIGNACIÓN DE DEBERES Y OBLIGACIONES**

Todo empleado que labore en la empresa tendrá sus deberes y obligaciones contraídas de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas.

#### **3.3.6.3 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

El gerente del hotel establecerá por escrito la responsabilidad del empleado y la obligación de rendir cuentas de sus actos ante el jefe inmediato superior e informará respecto a sus deberes, responsabilidades, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la organización y aplicará sistemas de rastreo y comunicación para constatar si se cumplen estas disposiciones, a base de lo cual tomará las medidas correctivas que exijan las circunstancias.

#### **3.3.6.4 AMBIENTE AGRADABLE Y DE CONFIANZA**

Deberá fomentarse un ambiente muy agradable y de confianza mutua más no la falta de respeto de cada uno de los empleados para respaldar el trabajo y hacer un



desempeño eficaz, tomando decisiones, acciones, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas trazadas de toda la organización.

### **3.3.7 LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA**

Se tomará como algo muy importante la comunicación en el hotel con la finalidad de mantener y mejorar el desarrollo de las actividades en las distintas áreas, todo el personal debe estar preparado con la finalidad de recibir de una manera eficaz y eficiente al cliente de manera que se sienta con una satisfacción total.

#### **3.3.7.1 COMUNICAR A LAS DIFERENTES ÁREAS DE LOS EVENTOS A REALIZARSE**

El hotel tendrá una comunicación eficaz entre todos los niveles de la empresa, tanto en orden descendente como en orden ascendente, así como también con personas ajenas a la misma. La comunicación se establecerá en un sentido más amplio en relación con las expectativas, responsabilidades de individuos y grupos, la información a los clientes, con detalle suficiente y en el momento preciso.

#### **3.3.7.2 PREVENCIÓN DE MATERIALES E INSUMOS**

Cada persona que labore en hotel será responsable y deberá supervisar continuamente el stop de la materia prima que se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, incluyendo las actividades habituales, así como otras acciones que realiza el personal al hacer sus diferentes actividades.

#### **3.3.7.3 PRESENTACIÓN E HIGIENE DEL PERSONAL Y DE LAS INSTALACIONES**

El personal que labora en el hotel deberá estar muy bien presentado con su respectivo uniforme de acuerdo a la función que realiza, como también a las primeras horas de labor, mantendrá la limpieza de todas las áreas, en especial la aspiración y uso de químicos en la piscina para su buen funcionamiento.



#### **3.3.7.4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL EVENTUAL SI EL CASO LO AMERITA**

Se contratará personal de acuerdo a su capacidad, rendimiento, agilidad, y responsabilidad, tomado del registro, expediente e historia laboral del personal.

#### **3.3.8. REGLAMENTOS**

##### **3.3.8.1 HORARIO DEL PERSONAL**

Se establecerá los horarios al personal en dos turnos quienes deberán estar puntuales a la hora de ingreso con la finalidad de conocer las actividades a desarrollarse durante al día; con lo referente a los recepcionistas, trabajarán en turnos rotativos según como acuerden con la empresa.

##### **3.3.8.2 PRESENTACIÓN DEL PERSONAL**

Todos los empleados que laboran en el hotel deberán utilizar sus respectivos uniformes para la identificación del personal que labora en la empresa y conocer la función que realiza.

##### **3.3.8.3 HIGIENE Y SEGURIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA**

El personal deberá ingresar a las 7:00 AM todos los días, realizando el aseo en las distintas áreas de la empresa para su excelente presentación al público.

##### **3.3.8.4 SOLICITUD DE MATERIALES**

Cada trabajador del hotel, diariamente revisará constatar y preguntar de las actividades a desarrollarse para prevenirse de los materiales e insumos para constatar los egresos que servirá para la contabilidad de la empresa.



### **3.3.8.5 AGILIDAD EN EL SERVICIO**

El personal deberá estar preparado y muy bien presentado en la función que le asignaron para poder efectuar con prontitud, agilidad y puntualidad, con la finalidad de brindar un buen servicio y atención al cliente.

### **3.3.8.6 BRINDAR EL SERVICIO AL CLIENTE**

El servicio se lo realizará de forma eficiente y eficaz para la satisfacción del cliente y mantener los consumidores permanentes.

## **3.4 GESTIÓN CONTABLEFINACIERO**

### **3.4.1 BASE DEL SISTEMA CONTABLE**

Resultado complicado decidir la categoría que pertenece un manual o sistema, debido a que no diferencia en forma precisa las normas y procedimientos.

Generalmente los manuales que se supone solo son procedimientos contienen ciertos puntos que corresponden a normas y cuando menos, una ligera diferencia a puntos de organización.

Un sistema de organización por ejemplo deberá contener solo descripciones de trabajo y gráficas de organización; y frecuentemente nos presenta puntos relativos a normas al describir puntos relativos a normas al describir puntos de supervisión y al dejar sentados los deberes de cada puesto.

De alguna forma la mayor parte de los sistemas están diseñados para varios fines intencionalmente, ya que indican su relación entre sí. El objetivo primordial de la contabilidad es tener conocimiento de la situación económica-financiera de una empresa en un período determinado, como también analizar e informar sobre los resultados obtenidos.

### **3.4.2 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS**

Es preciso detallar los principales beneficios que tendrán la empresa con la y la puesta en marcha del sistema que propongo.



**3.4.2.1** Reducción de gastos generales

**3.4.2.2** Control de actividades

**3.4.2.3** Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.

**3.4.2.4** Sistematización de actividades.

**3.4.2.5** Información de actividades.

### **3.4.3 ECUACIÓN CONTABLE**

Es la fórmula fundamental de la contabilidad, se compone de los siguientes elementos.

**ACTIVO = PASIVO = CAPITAL**

**PASIVO = ACTIVO = CAPITAL**

### **3.4.4 TRANSACCIÓN INDUSTRIAL**

Transacción comercial quiere decir el intercambio de bienes y servicios necesarios para satisfacer diversas necesidades del hombre. Para que se cumpla este intercambio es indispensable realizar dos pasos que son el de recibir el bien y entregar el valor de dicho bien.

### **3.4.5 PRINCIPIO DE LA PARTIDA DOBLE**

En la contabilidad al presentarse una transacción comercial, es indispensable que se cumpla el principio fundamental de la partida doble, en donde es vital que intervengan dos cuentas, la una que recibirá bienes o servicios irá al debe, y la otra que entregará bienes o servicios irá al haber, lo cual necesariamente tendrá que ser por un mismo valor, aplicándose de la siguiente manera el principio de la partida doble que dice: “no hay deudor sin acreedor o viceversa.



### **3.4.6 CUENTA CONTABLE**

Es el nombre que se aplica a un grupo de bienes, servicios, derechos y obligaciones de una misma especie el cual se mantendrá durante todo el ciclo contable, el que debe ser explícito, evitando cualquier confusión u otra interpretación.

La representación de las cuentas contables se realiza en forma de una T MAYÚSCULA AGRANDADA, en donde en la parte superior se anota el nombre de la cuenta, en el lado izquierdo DEBE, se registrarán los valores recibidos y en el lado derecho HABER, se registrarán los valores entregados por la cuenta respectiva.

### **3.4.7 PLAN DE CUENTAS**

Cualquier tipo de empresa deberá mantener estructurado un plan o catálogo de cuentas con el objetivo de facilitar el manejo de las cuentas mediante la identificación de códigos numéricos, más aún en la actualidad donde se maneja sistemas contables computarizados, en donde generalmente se ingresan los datos a través de códigos.

No existe un plan de cuentas uniforme para todas las empresas ya que este dependerá del tamaño de las necesidades de la entidad y de quien lo elabora. Las instituciones bancarias cuentan con un plan de cuentas uniforme que es elaborado por la Superintendencia de Bancos de igual manera para las instituciones públicas es elaborado por la Contraloría General del Estado, y para la contabilidad nacional del país elabora el Banco Central del Ecuador

### **3.4.8 CLASIFICACIÓN ANALÍTICA DE LAS PRINCIPALES CUENTAS QUE INTERVIENEN EN LA EMPRESA**

Para clasificar y ordenar las cuentas se considera el grado de liquidez estimando cual se va a convertir más rápido en dinero, esto por el lado del activo; y por el lado del pasivo en cambio se analiza el orden en que deberán las obligaciones.



#### **3.4.8.1 ACTIVO**

Se refiere a los valores, bienes, derechos y obligaciones que tiene la empresa, relacionadas con su objeto social.

#### **3.4.8.2 PASIVO**

Consiste en las obligaciones contraídas por la empresa con terceras personas; valores que deben ser pagados a corto y largo plazo.

#### **3.4.8.3 PATRIMONIO**

Contiene todos los valores que pertenecen o son propiedad de la empresa.

#### **3.4.8.4 INGRESOS**

Son todos los ingresos monetarios, los que deberán básicamente de la actividad de la empresa y su estructura. Los ingresos se clasifican en operacionales y no operacionales.

#### **3.4.8.5 GASTOS**

Son todas las salidas monetarias, que significan desembolsos para la Empresa. Los gastos son operacionales y no operacionales.

#### **3.4.9 BALANCE GENERAL**

Es el estado que presenta la situación financiera en una fecha determinada, el balance ofrece información que les permite conocer la verdadera situación financiera de la empresa. El balance presenta las cuentas reales y valores que corresponden exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares; se recomienda elaborar por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre, firmado por los responsable.



**BALANCE GENERAL**  
**“HOTEL TURISMO INTERNACIONAL”**  
**31 DE DICIEMBRE 2011**

<b>ACTIVOS</b>	<b>PASIVOS</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
<b>DISPONIBLEPROVEEDORES</b>	
Caja General	Proveedores de Servicios
Caja Chica	<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>
Bancos	Préstamos por pagar
<b>EXIGIBLES</b>	Intereses por pagar
Cuentas por Cobrar	<b>OBLIGACIONES</b>
<b>TRIBUTARIAS</b>	
Provisión para cuentas Incobrables	IVA por pagar
<b>CARGOS DIFERIDOS</b>	Impuesto a la renta
Anticipo Sueldo Empleados	<b>RETENCIÓN EN LA FUENTE</b>
Seguro pagado por anticipado	Retención 1% Impuesto a la renta
<b>INVERSIONES NO RECUPERABLES</b>	<b>OBLIGACIONES</b>
<b>PATRONALES</b>	
Gastos de constitución	<b>POR PAGAR</b>
Amortizaciones	Básico Unificado por pagar
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Décimo Tercer Sueldo por pagar
<b>ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</b>	Décimo cuarto sueldo por pagar
Edificios	Fondos de reserva por pagar
Vehículos	Vacaciones por pagar
Equipos de Computación	Aporte al IESS patronal por pagar
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADAS</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>
Dep. Acum. Edificios	
Dep. Acum. Equipos y muebles	<b>PATRIMONIO</b>
Dep. Acum. Vehículos	<b>CAPITAL</b>
Dep. Acum. Equipos de computación	Utilidad o pérdida del ejercicio
<b>ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES</b>	
Terrenos	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	
<b>IMPUESTOS</b>	
<b>FISCALES</b>	
12% IVA	
Retención Impuesto a la Renta	
Anticipo Impuesto a la Renta	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>TOTAL PASIVOS + CAPITAL</b>



### **3.4.10 ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones y sus resultados finales, ya sea de ganancia o de pérdida, también muestra el resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio durante el período determinado. Es importante porque mide la calidad de gestión puesto que de el manejo económico de los activos, que conlleva decisiones, así como del control de los gastos de las deudas, que demanda así mismo decisiones gerenciales, dependerá que una empresa gane o pierda, en tal virtud, uno de los catalizadores apropiados para evaluar los aciertos o desaciertos del gerente es este estado.

**ESTADO DE RESULTADOS  
HOTEL TURISMO INTERNACIONAL  
31 DE DICIEMBRE 2012**

**INGRESOS**

Cobro de pensiones  
Otros Ingresos  
Contribuciones y donaciones  
Otros ingresos no especificados

**UTILIDAD BRUTA**

**(-) GASTOS**

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

**SUELDOS Y GASTOS DEL PERSONAL**

Básico Unificado  
Décimo Tercer sueldo  
Décimo Cuarto sueldo  
Fondos de reserva  
Vacaciones

Aporte al IESS patronal

**GASTO SERVICIOS**

Publicidad y propaganda

**OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Suministros de oficina  
Comisiones Bancarias  
Gasto Seguro  
Gasto Provisión incobrables  
Gasto Depreciación activos fijos  
Gasto Amortizaciones

**GASTOS FINANCIEROS**

Intereses en créditos

**UTILIDAD NETA ANTES DE SERVICIOS**

---



### **3.4.11 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

Este estado permite evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa, es útil para proporcionar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes, así como la oportunidad y certidumbre de su generación. Los flujos de efectivo se clasifican por:

- Actividades Operativas
- Actividades de Inversión
- Actividades de Financiamiento

#### **ESTADO FLUJO DEL EFECTIVO HOTEL TURISMO INTERNACIONAL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

##### **1. FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS**

Ingreso en efectivo de los clientes

Efectivo pagado a proveedores

**EFFECTIVO GENERADO POR OPERACIONES**

Intereses pagados

**EFFECTIVO NETO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS**

##### **2. FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN**

Adquisición de propiedades, planta y equipo

Efectivo procedente de venta de equipo

Intereses recibidos

Dividendos recibidos

**EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN**

##### **3. FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO**

Préstamos a largo plazo

Pago de pasivos



Dividendos pagados

EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIV. FINANCIAMIENTO

#### **4. AUMENTO NETO EN EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES**

Aumento neto de efectivo y sus equivalentes

Efectivo y sus equivalentes al inicio del período

Efectivo y sus equivalentes al final del período



## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

Es muy importante el análisis de los posibles impactos que pueden ocasionar efectos positivos como negativos, los mismos serán analizados conforme se vaya aplicando la nueva estructura de control interno administrativo, contable y financiero para el hotel.

Los impactos que serán analizados son las siguientes.

- Impacto Socio-Cultural
- Impacto Económico
- Impacto Ambiental

Se dará un valor según los resultados obtenidos a cada uno de los indicadores dependiendo el nivel. A continuación se presenta la tabla de valores.

CUADRO N° 23

NIVELES DE IMPACTOS	VALORACION
<b>Impacto alto negativo</b>	-3
<b>Impacto medio negativo</b>	-2
<b>Impacto bajo negativo</b>	-1
<b>No hay impacto</b>	0
<b>Impacto bajo positivo</b>	1
<b>Impacto medio positivo</b>	2
<b>Impacto alto positivo</b>	3



#### 4.1.- IMPACTO SOCIO-CULTURAL

### MATRIZ DE IMPACTO SOCIO CULTURAL

CUADRO N° 24

NIVEL DE IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ambiente Laboral							x
Mejor servicio							x
Prestigio Institucional							x
<b>TOTAL</b>							9

Elaborado por: El autor

**Total indicadores:**  $3+3+3 = 9$

**Nivel de Impacto:**  $9/3 = 3$  Alto Positivo

#### ANÁLISIS

##### AMBIENTE LABORAL

Este impacto genera un nivel alto positivo, porque el hecho de que el Hotel Turismo cuente con una mejor organización y reglamentación las actividades se podrán desarrollar de mejor manera provocando mayor rendimiento individual y colectivo, en un espacio de armonía que permita que los empleados vean a la empresa como una oportunidad para desarrollarse.



## **MEJOR SEVICIO**

Mejor servicio tiene un impacto alto positivo, ya que en la empresa se encuentran las normas y reglas bien puntualizadas, esto provoca que el personal sepa cómo y cuándo desempeñar las actividades de su cargo, generando un servicio más eficiente tanto para los clientes internos como externos.

## **PRESTIGIO INSTITUCIONAL**

De acuerdo al análisis realizado se determina que este factor genera un impacto alto positivo; esto se debe a la aplicación del nuevo sistema que mejorará muchos aspectos, garantizando el prestigio de la empresa demostrando mayor eficiencia en su trabajo lo que generará que los clientes tengan un muy buen concepto del hotel, y así hacer de este conocido como uno de los mejores del norte del país.



## 4.2. IMPACTO ECONÓMICO

### MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO N° 25

NIVEL DE IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mayor competitividad							x
Posibilidad de financiamiento							x
Optimización de recursos							x
<b>TOTAL</b>							9

Elaborado por: El autor

**Total indicadores:**  $3+3+3 = 9$

**Nivel de Impacto:**  $9/3 = 3$  Alto Positivo

### ANÁLISIS

#### MAYOR COMPETITIVIDAD

Establece un impacto alto positivo, en vista que si el personal realiza sus labores bajo las recomendaciones realizadas en el manual, podrá cumplir los objetivos en menor tiempo y con menos recursos, ganando de esta manera ventajas competitivas frente a otras empresas del sector hotelero.



## **POSIBILIDAD DE FINANCIAMIENTO**

Tiene un impacto alto positivo, puesto que para poder acceder a financiamiento sobre todo en la CFN que cuenta con créditos a bajo interés uno de los requerimientos es contar con el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.

## **OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS**

Los recursos como: materiales, económicos, financieros y tecnológicos tiene un impacto alto positivo, ya que por medio de la reestructuración de los procesos, se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas de la institución.



### 4.3. IMPACTO AMBIENTAL

#### MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL CUADRO N°

26

NIVEL DE IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Contaminación del Ambiente	x						
Clasificación de residuos						x	
Optimización de desechos producidos					x		
<b>TOTAL</b>							0

Elaborado por: El autor

**Total indicadores:**  $-3+2+1 = 0$

**Nivel de Impacto:**  $0/3 = 0$  Neutro

#### ANÁLISIS

Establece un impacto neutro, por lo tanto el impacto ambiental resultante se puede obtener mediante varios puntos de vista; al conocer el manual de funciones el personal, tendrá en sus manos las herramientas necesarias para optimizar los recursos utilizados, cuidando seguirlos procesos acordes a la conservación de la calidad productiva, optimizando los desechos producidos, permitiendo que la empresa tenga sustentabilidad encada uno de sus productos, viéndose beneficiados directamente los usuarios, y por ende la naturaleza.

La innovación de gestión se define como un marcado de los principios, procesos y prácticas tradicionales de gestión, como de las formas organizacionales habituales lo que permite alcanzar nuevos umbrales de desempeño generando nuevas ideas, novedosas adecuaciones y coordinación de los espacios de mayor cuidado e higiene.



#### 4.5.- IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

CUADRO N° 27

NIVEL DE IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto social-cultural							x
Impacto económico							x
Impacto ambiental				x			
<b>TOTAL</b>							<b>6</b>

Elaborado por: El autor

**Total indicadores:**  $3+3-3 = 6$

**Nivel de Impacto:**  $6/3 = 2$  Positivo

#### ANÁLISIS:

En general los análisis de los impactos nos determinan que tanto lo social-cultural, y económico determinan un impacto alto positivo ya que afectan de manera directa a la organización de la Empresa, mientras tanto el impacto ambiental se presenta con un nivel neutro ya que afecta de manera indirecta a la empresa.

Es por esto que se genera una nueva propuesta en la aplicación de la estructura de control interno administrativo contable y financiero, dando una buena aceptación y un mejoramiento en todas las áreas; la importancia radica en los efectos que se presenta y a su vez la aplicación que conlleva a la excelencia tanto administrativa como financiera, conservando así la buena imagen del Hotel Turismo Internacional.



## CONCLUSIONES

- Luego de realizar un análisis integral al Hotel Turismo Internacional, que tuvo como objetivo estudiar la organización de la empresa, se determinó como problema central la ausencia de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.
- La ausencia de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros ha permitido que el personal no tenga claras sus funciones, procedimientos para cumplirlas, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en la Institución.
- El Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros es una herramienta muy importante para que la empresa afronte los retos que la sociedad exige, ya que al ser un hotel de prestigio y al tener una gran demanda en cuanto a clientes, se hace necesario que mejore su organización y reglamentación.
- La implementación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros permitirá al hotel optimizar recursos: materiales, económicos, financieros y tecnológicos ya que por medio de la reestructuración de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.
- Con el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se logrará un mejor ambiente de trabajo ya que al contar con esta herramienta se mejorará la organización y reglamentación de las labores, provocando un mayor rendimiento tanto individual como colectivo en un espacio de armonía.



## RECOMENDACIONES

- Una vez recibido el Manual Procedimientos Administrativos y Financieros se recomienda a los propietarios realizar una socialización a todos los que conforman la empresa para que conozcan y pongan en práctica lo que contiene el presente trabajo de investigación.
- Con la aplicación de tecnología de punta, la empresa establecerá los lineamientos que orienten el proceso de la organización del área informática, aspecto que implica la definición de actividades a cumplir, las funciones y responsabilidades del personal, al igual que con las áreas operativas.
- Se recomienda a la empresa poner en ejecución el Manual de Procedimientos para que cada individuo sepa cuáles son sus funciones y no exista duplicidad en las mismas, además de que se podrá simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera más eficiente.
- Estimular la eficiencia en el rendimiento de los empleados mediante la motivación, a través de incentivos económicos donde el personal dé más de sí para mejorar la producción.
- Mantener la imagen y prestigio que el Hotel Turismo Internacional se ha ganado como entidad sólida, brindando a sus clientes productos de calidad, haciendo que se distinga de otras empresas hoteleras.
- Fortalecer la atención y servicio al cliente con servicios y productos de primera, una buena atención con amabilidad generará agrado y se lograrán clientes fieles con la empresa; la estrategia de servicio: cliente satisfecho es igual a un cliente fiel.



## BIBLIOGRAFÍA

- **HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman,(2008),** Administración. Novena Edición, México.
- **JÁCOME V, WALTER (2009)** “Bases Teóricas y Prácticas Para El Diseño Evaluación De Proyectos Editorial universitaria”, Ibarra-Ecuador.
- **SARMIENTO, Rubén (2007)** “Contabilidad General”, Décima Edición.
- **BERNAL, Augusto (2009)** “Metodología de la Investigación”, Segunda Edición.
- **BURBANO, Jorge (2008)** “Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”,
- **CHIAVENATO Idalberto, (2007),**"Introducción a la Teoría General de la Administración".
- **GOMEZ CEJA, Guillermo (2007)** "Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición"
- **GUTIERREZ, Abraham (2008)** “Curso de Métodos de Investigación y Elaboración de la Monografía”.
- **B.J. Dodge, ANTHONY William y GALES, Lawrence,(2009)** "Teoría de la Organización un Enfoque Estratégico Sexta Edición.
- **AYAVIRI GARCIA, Daniel, (200)**“Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles. Edición 1º; Editorial “N-DAG”
- **IZQUIERDO, Enrique;** Investigación Científica, Séptima Edición
- **CARVAJAL, Lizardo;** Metodología de la Investigación, Editorial Santillana 2005
- **BUNGE, Mario;** La Ciencia su Método y su Filosofía. Siglo XXI Editores, México, 2007
- **CERRO, Samuel;(2010)** “Administración Moderna”, México, Segunda edición.
- **BACA U. Gabriel (2009),** “Evaluación de Proyectos”



- **MIRANDA Juan José (2008)**, “Gestión de Proyecto”
- Código de Trabajo
- Ley de Seguros
- Manual Legal de Turismo
- Ley de Compañías
- Reglamento Interno Hotel Turismo Internacional

### **LINCOGRAFÍA.**

[www.mitecnologico/Main/ConceptoEImportanciaDeLaOrganizacion](http://www.mitecnologico/Main/ConceptoEImportanciaDeLaOrganizacion) 2010

[www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml)

[www.molwick.com/.../métodos.../120-tipos-metodos-cientificos.html](http://www.molwick.com/.../métodos.../120-tipos-metodos-cientificos.html)



# ANEXOS



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN EL HOTEL TURISMO INTERNACIONAL

**Objetivo:** Conocer las falencias y fortalezas del hotel.

1. Conoce usted si existe un manual de procedimientos administrativos y financieros en el Hotel Turismo Internacional?

SI

NO

2. La gestión operativa con la que se maneja el hotel es:

Muy eficiente  Poco eficiente

Eficiente  Deficiente

3. Qué clase de función desempeña usted en el hotel?

Específica

Dos funciones

Dos o más

4. Cómo quisiera que los directivos de la empresa estimulen sus servicios?

Económicamente

Utilización de Instalaciones

Capacitaciones

5. Qué tipo de capacitación desearía usted recibir?

Atención al cliente

Relaciones Humanas

Etiqueta y Protocolo



6. Usted como empleado, como se siente trabajando en esta empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho

7. El ambiente de trabajo que se presenta en el hotel es?

- Muy adecuado  Poco adecuado
- Adecuado  No Adecuado

8. Los instrumentos y equipos que proporciona el hotel para el desarrollo de sus funciones en el puesto de trabajo son?

- Muy adecuado
- Adecuado
- Poco adecuado

9. Según los contratos que maneja el hotel, en cual se encuentra usted?

- Período de prueba  Plazo fijo
- Eventual  Indefinido

10. El producto que ofrece la empresa es:

- Muy Bueno  Regular
- Bueno  Malo



## UBICACIÓN DEL HOTEL TURISMO INTERNACIONAL





