



# ¡ POSGRADOS !

## MAESTRÍA EN — ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:

PROYECTO DE ESTRUCTURA DE  
EMPRESA PARA EL HOTEL 4 MUNDOS

AUTOR:

NELLY MAGALY SANCHEZ QUEZADA

DIRECTOR:

JOHN EULOGIO GONZÁLEZ ARGUDO

CUENCA - ECUADOR  
2020

***Autora:***

***Nelly Magaly Sánchez Quezada.***

Ingeniera Industrial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas por la  
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

[maggysdody@hotmail.com](mailto:maggysdody@hotmail.com)

***Dirigido por:***

***John Eulogio González A.***

Ingeniero en Administración de Empresas

Magister en Administración de Empresas

[jgonzaleza@ups.edu.ec](mailto:jgonzaleza@ups.edu.ec)

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

SANCHEZ QUEZADA NELLY M.

***PROYECTO DE ESTRUCTURA DE EMPRESA PARA EL HOTEL 4 MUNDOS***

## Resumen

En Ecuador, el turismo es una actividad económica significativa para muchas empresas, de este acontecimiento, surge la iniciativa de construir modelos de estructura de empresas superiores a los actuales, que garanticen niveles óptimos de rentabilidad económica, en equilibrio con la responsabilidad social y ambiental que les corresponde, de acuerdo con los principios de la sostenibilidad, la presente investigación, titulada: Estructura de empresa para el Hotel 4 Mundos, la misma, se desarrolla en la empresa localizada en el centro de la ciudad de Cuenca, Ecuador. En el desarrollo de esta investigación, se destaca como aporte teórico, una manera clara y comprensible del desarrollo organizacional, esta, aportará continuamente al desarrollo de la empresa, el fundamento es su organización, conceptualizándola desde su estructura, a la que, se la debe comprender y darle la importancia para el desarrollo eficiente del hotel, visto a través de brindar un servicio que satisfaga las diversas necesidades aún más allá de las expectativas de sus usuarios, ya sean: turistas locales, nacionales e internacionales, para lograrlo, se evidenciará lo importante de que en la estructura de la empresa, deben señalarse también las funciones necesarias, así como de las competencias que deben reunir todos sus colaboradores, todo esto contribuirá a un efectivo comportamiento organizacional que procurará alcanzar los objetivos en el corto y largo plazo. Esto implica, identificar los departamentos y sus actividades, agruparlas según su relación y afinidad, identificar jefaturas y grupos humanos, establecer un orden jerárquico para su desarrollo, estos, establecerán una comunicación y coordinación fluidas, que permitan asumir responsabilidades y rendición de cuentas. La estructura de empresa es de extrema importancia para la implantación de estrategias que permitan visionar un posicionamiento efectivo del hotel, dado que en este se representará gráficamente la estructura u orgánico-funcional, mismo, que se complementará con la disponibilidad de manuales de procedimientos y su aplicación.

### **Palabras clave:**

Planificación, estructura, sostenibilidad, competencias, posicionamiento.

## **Abstract**

In Ecuador, tourism is a significant economic activity for many companies, from this event, the initiative arises to build company structure models superior to the current ones, which guarantee optimal levels of economic profitability, in balance with the social and environmental responsibility that in accordance with the principles of sustainability, this research, entitled: Company structure for Hotel 4 Mundos, will be developed in the company located in the center of the city of Cuenca, Ecuador. In the development of this research, a clear and understandable way of organizational development stands out as a theoretical contribution, it will continuously contribute to the development of the company, the foundation is its organization, conceptualizing it from its structure, to which it is owed understand and give it the importance for the efficient development of the hotel, seen through providing a service that satisfies the various needs even beyond the expectations of its users, whether they are: local, national and international tourists, to achieve this, it will be evidenced It is important that in the structure of the company, the necessary functions should also be indicated, as well as the competencies that all its collaborators must meet, all this will contribute to an effective organizational behavior that will seek to achieve the objectives in the short and long term. This implies, identifying the departments and their activities, grouping them according to their relationship and affinity, identifying heads and human groups, establishing a hierarchical order for their development, these will establish fluid communication and coordination, which allow assuming responsibilities and accountability. The company structure is extremely important for the implementation of strategies that allow viewing an effective positioning of the hotel, since the structure or organic-functional will be represented graphically in this, which will be complemented by the availability of procedure manuals and their application.

### **Keywords:**

Planning, structure, sustainability, competencies, positioning.

## Tabla de Contenidos

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.    | INTRODUCCIÓN .....                             | 1  |
| 1.1   | Estructura de la organización .....            | 3  |
| 2.    | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....               | 4  |
| 2.1   | Situación problemática. Antecedentes .....     | 4  |
| 2.2   | Formulación del problema .....                 | 20 |
| 2.3   | Problema general.....                          | 20 |
| 2.4   | Problemas específicos .....                    | 20 |
| 2.5   | Causas y efectos del problema .....            | 21 |
| 2.6   | Justificación de la investigación.....         | 21 |
| 2.7   | Objetivos de la investigación .....            | 23 |
| 2.7.1 | Objetivo general .....                         | 23 |
| 2.7.2 | Objetivo específico.....                       | 23 |
| 3.    | MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....                | 23 |
| 3.1   | Las PYME .....                                 | 23 |
| 3.1.1 | Concepto de las PYME .....                     | 24 |
| 3.1.2 | Fortalezas y debilidades de las PYMES.....     | 24 |
| 3.1.3 | Clasificación de las PYMES .....               | 25 |
| 3.2   | La empresa .....                               | 25 |
| 3.2.1 | La empresa como sistema abierto.....           | 27 |
| 3.2.2 | La organización compuesta por subsistemas..... | 27 |
| 3.3   | Desarrollo Organizacional.....                 | 28 |
| 3.4   | Estructura de la empresa .....                 | 29 |

|   |    |
|---|----|
| 3.4.1 Organigrama.....  | 29 |
| 3.4.1.1 Clasificación de los organigramas .....                                   | 30 |
| 3.4.1.2 Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama..... | 32 |
| 3.4.2 Descripción de puestos.....   | 33 |
| 3.4.3 Las personas .....  | 33 |
| 3.4.4 El poder .....  | 33 |
| 3.4.5 Recursos de la empresa .....  | 33 |
| 3.4.6 Recursos de producción .....  | 34 |
| 3.5 El Empresario.....  | 34 |
| 3.5.1 Conducción y liderazgo .....  | 35 |
| 3.5.2 Proceso Administrativo.....   | 35 |
| 3.6 La estrategia .....   | 36 |
| 3.6.1 Enfoques estratégicos.....  | 37 |
| 3.6.2 Dirección Estratégica .....   | 38 |
| 3.6.3 Marketing.....  | 38 |
| 3.6.4 Análisis FODA.....  | 39 |
| 3.6.5 Modelo de negocios CANVAS.....  | 39 |
| 3.6.6 Análisis de costos.....   | 40 |
| 3.7 Punto de equilibrio .....   | 41 |
| 3.8 Gestión por procesos .....  | 42 |
| 3.8.1 Mapa de procesos .....  | 44 |
| 3.8.2 Diagramas e flujo .....   | 45 |
| 3.8.3 Simbología BPMN para diagramas de flujo .....                               | 46 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.9 Ciclo PHVA .....  | 46  |
| 3.10 Comportamiento organizacional .....  | 47  |
| 4. METODOLOGÍA .....  | 48  |
| 4.1 Unidad de análisis .....  | 48  |
| 4.2 Métodos a emplear. ....   | 48  |
| 4.3 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias. .... | 48  |
| 4.4 Técnicas de diagnóstico de procesos.....  | 49  |
| 4.5 Herramientas para el análisis de información .....                                      | 49  |
| 5. PROPUESTA ESTRATEGICA. ....  | 52  |
| 5.1 Reconocer el entorno endógeno y exógeno del Hotel 4 Mundos.....                         | 53  |
| 5.2 Estructurar el Orgánico Funcional del Hotel.....  | 63  |
| 5.3 Definir una estructura de costos que permita determinar un precio adecuado.....         | 103 |
| 6. CONCLUSIONES .....   | 120 |
| 7. AGRADECIMIENTO .....   | 120 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA .....   | 122 |

### Lista de tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1</b> Estructura física del hotel .....                 | 6  |
| <b>Tabla 2</b> Capacidad instalada del hotel .....               | 7  |
| <b>Tabla 3</b> Ocupación de las habitaciones matrimoniales ..... | 11 |
| <b>Tabla 4</b> Ocupación de las habitaciones dobles .....        | 12 |
| <b>Tabla 5</b> Ocupación de las habitaciones triples .....       | 13 |
| <b>Tabla 6</b> Ocupación de las habitaciones cuádruples.....     | 14 |
| <b>Tabla 7</b> Ocupación de la habitación séxtuple .....         | 15 |
| <b>Tabla 8</b> Ocupación de la habitación séptuple .....         | 16 |
| <b>Tabla 9</b> Condensado.....                                   | 16 |
| <b>Tabla 10</b> Ingresos del hotel .....                         | 18 |
| <b>Tabla 11</b> Egresos del hotel.....                           | 18 |
| <b>Tabla 12</b> Condensado.....                                  | 19 |
| <b>Tabla 13</b> Causas y efectos del problema.....               | 21 |
| <b>Tabla 14</b> Clasificación de las PYMES.....                  | 25 |
| <b>Tabla 15</b> Clasificación de los costos .....                | 41 |
| <b>Tabla 16</b> Identificación y ubicación del negocio .....     | 53 |
| <b>Tabla 17</b> Fortalezas internas .....                        | 53 |
| <b>Tabla 18</b> Debilidades internas.....                        | 54 |
| <b>Tabla 19</b> Amenazas externas .....                          | 54 |
| <b>Tabla 20</b> Oportunidades externas.....                      | 54 |
| <b>Tabla 21</b> Fortalezas internas y sus estrategias .....      | 55 |
| <b>Tabla 22</b> Debilidades internas y sus estrategias.....      | 56 |
| <b>Tabla 23</b> Amenazas externas y sus estrategias .....        | 57 |
| <b>Tabla 24</b> Oportunidades externas y sus estrategias.....    | 57 |
| <b>Tabla 25</b> El poder de negociación de los clientes .....    | 57 |
| <b>Tabla 26</b> El poder de negociación de los proveedores.....  | 57 |
| <b>Tabla 27</b> La amenaza de productos sustitutivos .....       | 58 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 28</b> La amenaza de los nuevos entrantes .....                    | 58  |
| <b>Tabla 29</b> La rivalidad entre los competidores .....                   | 58  |
| <b>Tabla 30</b> Segmento de Clientes.....                                   | 59  |
| <b>Tabla 31</b> Propuesta de valor.....                                     | 59  |
| <b>Tabla 32</b> Canales de comunicación o distribución .....                | 60  |
| <b>Tabla 33</b> Relación con los clientes.....                              | 60  |
| <b>Tabla 34</b> Flujo de ingresos.....                                      | 60  |
| <b>Tabla 35</b> Recursos Claves .....                                       | 61  |
| <b>Tabla 36</b> Actividades claves .....                                    | 62  |
| <b>Tabla 37</b> Asociaciones claves .....                                   | 63  |
| <b>Tabla 38</b> Estructura de costos .....                                  | 63  |
| <b>Tabla 39</b> Funciones Gerente General.....                              | 67  |
| <b>Tabla 40</b> Funciones Gerente de Marketing.....                         | 68  |
| <b>Tabla 41</b> Funciones Vendedor/a .....                                  | 69  |
| <b>Tabla 42</b> Funciones Gerente de Operaciones.....                       | 70  |
| <b>Tabla 43</b> Funciones Recepcionista.....                                | 71  |
| <b>Tabla 44</b> Funciones Botones .....                                     | 72  |
| <b>Tabla 45</b> Funciones Camarero/a .....                                  | 73  |
| <b>Tabla 46</b> Funciones Cocinero .....                                    | 74  |
| <b>Tabla 47</b> Funciones Ayudante de Cocina .....                          | 75  |
| <b>Tabla 48</b> Funciones Mesero .....                                      | 76  |
| <b>Tabla 49</b> Plan estratégico .....                                      | 99  |
| <b>Tabla 50</b> Presupuesto de ventas con 20% de crecimiento anual.....     | 100 |
| <b>Tabla 51</b> Estrategia de precios en temporada alta, media y baja ..... | 102 |
| <b>Tabla 52</b> Tipos de áreas del hotel .....                              | 104 |
| <b>Tabla 53</b> Costos del hotel.....                                       | 104 |
| <b>Tabla 54</b> Estructura Salarial.....                                    | 105 |
| <b>Tabla 55</b> Rol de pagos del personal de la Dirección.....              | 106 |
| <b>Tabla 56</b> Rol de provisiones del personal de la Dirección.....        | 107 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 57</b> Rol de pagos del personal Auxiliar.....                             | 108 |
| <b>Tabla 58</b> Rol de provisiones del personal Auxiliar.....                       | 109 |
| <b>Tabla 59</b> Área de habitaciones.....   | 110 |
| <b>Tabla 60</b> Costo fijo - sueldo mano de obra de la dirección .....              | 111 |
| <b>Tabla 61</b> Costo fijo - sueldo mano de obra de auxiliares.....                 | 111 |
| <b>Tabla 62</b> Costos fijos varios.....  | 112 |
| <b>Tabla 63</b> Costos fijos varios - habitaciones por metro cuadrado .....         | 112 |
| <b>Tabla 64</b> Costos variables .....  | 113 |
| <b>Tabla 65</b> Costos variables- habitaciones por metro cuadrado .....             | 114 |
| <b>Tabla 66</b> Estructura del costo por metro cuadrado .....                       | 114 |
| <b>Tabla 67</b> Estructura del costo por habitación.....                            | 115 |
| <b>Tabla 68</b> Estructura de precio con el 60% de utilidad por metro cuadrado..... | 115 |
| <b>Tabla 69</b> Punto de equilibrio conceptos.....                                  | 116 |
| <b>Tabla 70</b> Precios.....  | 117 |
| <b>Tabla 71</b> Cálculo del punto de equilibrio.....                                | 117 |
| <b>Tabla 72</b> Ingresos del hotel .....  | 119 |
| <b>Tabla 73</b> Identificación de temporadas .....                                  | 119 |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Fachada y logotipo del hotel .....                  | 5  |
| <b>Figura 2</b> Porcentaje de ocupación anual de habitaciones ..... | 17 |
| <b>Figura 3</b> Ingresos vs egresos .....                           | 19 |
| <b>Figura 4</b> Las 3 E.....  | 26 |
| <b>Figura 5</b> La empresa hoy .....                                | 27 |
| <b>Figura 6</b> Enfoque de un sistema.....                          | 28 |
| <b>Figura 7</b> Organigrama vertical.....                           | 30 |
| <b>Figura 8</b> Organigrama horizontal.....                         | 31 |
| <b>Figura 9</b> Organigrama circular.....                           | 31 |
| <b>Figura 10</b> Organigrama escalar.....                           | 32 |
| <b>Figura 11</b> Recursos .....                                     | 34 |
| <b>Figura 12</b> Proceso administrativo .....                       | 36 |
| <b>Figura 13</b> CANVAS .....                                       | 40 |
| <b>Figura 14</b> Punto de equilibrio .....                          | 42 |
| <b>Figura 15</b> Identificación del proceso .....                   | 43 |
| <b>Figura 16</b> Representación esquemática de un proceso .....     | 44 |
| <b>Figura 17</b> Mapa de procesos .....                             | 44 |
| <b>Figura 18</b> Flujograma matricial .....                         | 45 |
| <b>Figura 19</b> Flujograma lineal.....                             | 45 |
| <b>Figura 20</b> Simbología BPMN .....                              | 46 |
| <b>Figura 21</b> Ciclo de mejoramiento continuo .....               | 47 |
| <b>Figura 22</b> Como se forman las culturas organizativas.....     | 48 |
| <b>Figura 23</b> FODA .....   | 50 |
| <b>Figura 24</b> Ciclo PHVA .....                                   | 51 |
| <b>Figura 25</b> Las 5 fuerzas de Porter .....                      | 52 |
| <b>Figura 26</b> Organigrama del Hotel 4 Mundos.....                | 64 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 27</b> Mapa de procesos del Hotel 4 Mundos .....                | 86  |
| <b>Figura 28</b> Presupuesto de ventas con 20% de crecimiento anual ..... | 100 |
| <b>Figura 29</b> Punto de equilibrio .....                                | 118 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa independientemente de su tamaño sea grande, mediana o pequeña, debe tomar acciones para hacer frente a los nuevos desafíos que los tiempos actuales exigen, las empresas ya no se enfocan solo en sus productos o en su precio sino más bien buscan brindar un servicio de calidad que garantice su estabilidad en el futuro motivo suficiente para organizar de mejor manera la estructura interna y lograr que sus procesos sean eficientes para ser más competitivos.

La presente investigación, se realiza en una empresa ubicada geográficamente en el majestuoso centro histórico de la ciudad de Cuenca Ecuador pertenece a la provincia del Azuay paralelamente es su capital Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca se encuentra a 2538 msnm y tiene una población aproximada de 580000 habitantes su superficie es alrededor de 15730 hectáreas y tiene temperatura promedio anuales en el rango de 14-18 °C su sistema hidrográfico está conformado por cuatro principales ríos el Tomebamba Yanuncay Machángara y el Tarqui que se extienden de oeste a este el 01 de diciembre de 1999 fue nombrada como Patrimonio Cultural de la Humanidad gracias a la riqueza arquitectónica que posee por las edificaciones de estilo colonial y republicanas además se encuentran zonas arqueológicas barrios artesanales mercados y sitios paisajísticos como el Barranco y el Paseo 3 de Noviembre tiene 15 parroquias urbanas y 21 parroquias rurales el atractivo principal es el parque Nacional El Cajas (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2020).

Cuenca es una ciudad turística conocida como la Atenas del Ecuador donde su ubicación geográfica es estratégica para el sector Hotelero ya que los turistas que la visitan pueden admirar las iglesias, bellas casas coloniales y republicanas con balcones y cielorrasos únicos que se diferencian de los edificios modernos con los que ha ido creciendo la ciudad, la sencillez de su gente hacen que los turistas que nos visitan regresen nuevamente a recorrer las calles adoquinadas, museos, iglesias, parques, áreas comerciales; festividades como la tradicional fiesta del Corpus Christi, el día de los difuntos, el Pase del Niño Viajero que reúne a la población para demostrar su fe y disfrutar de su tradición, sesiones solemnes por el día 3 de noviembre donde se conmemora su independencia. Cuenca posee, aguas termales que se ubican en el sector de Baños de Cuenca, en la que se puede encontrar comida típica, parroquias como la de San Joaquín se puede realizar turismo comunitario, durante la noche los turistas disfrutaban de su vida nocturna visitando y

recorriendo la Calle larga donde se encuentran un sinnúmero de locales dedicados a brindar servicios de entretenimiento como bares, discotecas, y comida rápida, Cuenca también posee hermosos parques alrededor de toda la ciudad como el parque Paraíso, parque de La Luz, parque La Libertad, parque Abdón Calderón, parque de San Sebastián, parque María Auxiliadora, entre otros; la ubicación de la ciudad de Cuenca es estratégica ya que se puede disfrutar de visitas a los cantones vecinos llamados “Pueblos mágicos”, como son: Chordeleg reconocido por sus hermosas joyas de plata y su artesanía, Gualaceo con la visita a las principales tiendas y fabricas artesanales, Girón con la visita a su inigualable cascada, también conocido como el “Chorro de Girón”, entre otros, el último atractivo adquirido para la ciudad de Cuenca es el “Tranvía de los 4 Ríos de Cuenca”, el mismo que sea ha convertido en un atractivo turístico de propios y extraños.

Con la breve descripción de la ciudad de Cuenca, donde se encuentra ubicado el Hotel en estudio, se puede decir de manera acertada que, es un lugar que acoge a turistas nacionales y extranjeros, aportando de esta manera a la economía local y más aún para el sector hotelero, esto ha provocado una agresiva competencia entre quienes están dedicados a esta actividad, aspecto, que ha llevado a la industria hotelera a analizar y adoptar estrategias que les permita una mejora continua en sus procesos operativos, adaptarse a los cambios de tecnología, con la finalidad de satisfacer el mercado, cumpliendo con las exigencias que los clientes plantean. Los hoteles, se ven en la necesidad urgente de estructurarse como una empresa sólida, en la que se identificarán, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el objeto de establecer directrices y principios básicos que le permitan enfrentar estos nuevos desafíos y adoptar una administración eficiente y eficaz que le permita un sendero más competitivo en pro del logro de sus objetivos, planificando las actividades, organizando los recursos, dirigiendo a sus colaboradores, controlando periódicamente lo planificado y evaluando cada proceso, con el fin de lograr lo trazado en los diferentes ámbitos que conlleven a la sustentabilidad y sostenibilidad con un posicionamiento e imagen firme del hotel.

En la presente investigación, se realiza un análisis absoluto del comportamiento organizacional del hotel en lo referente a los colaboradores que realizan las actividades diarias y que laboran en él, su ambiente interno y externo, las características de estructura del Hotel 4 Mundos, ya que, partiendo de su realidad actual, en la que se presenta un manejo empresarial de manera empírica

fundamentada en la experiencia de sus socios. El nacimiento de nuevos hoteles, ha conllevado al Hotel 4 Mundos a disminuir las ventas en estos últimos años.

Se propone estructurar el hotel adecuadamente, procurando un comportamiento organizacional efectivo, en el que, partiendo del significado de término hotel, “Establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros” (RAE, 2019) es de que se centra en una actitud de servicio por parte del anfitrión que da la bienvenida a un invitado o extraño y que procura responder a los requerimientos de las personas que se han ausentado de sus hogares temporalmente por diferentes necesidades, sean de negocios, placer u otros. Esta óptica, cimentada en la hospitalidad, aportará al crecimiento de la competitividad del hotel al incluir recursos y actividades que permitan cambiar el concepto hotelero tradicional, fundadas en la actitud de quienes hacen el hotel, es decir: servicios de tecnologías de la información, espacios cálidos y confortables, promovidos por el desarrollo del talento humano y adecuadas prácticas administrativas con el objetivo de posicionar al hotel como uno de los mejores sitios de descanso para los turistas, garantizando el incremento del nivel competitivo del hotel, hecho que, generará mayor rentabilidad, posicionamiento en la industria hotelera y con ello, una mayor participación en el mercado.

### **1.1 Estructura de la organización**

Para lograr el objetivo de crecimiento sustentable y sostenido del hotel, se definirá su estructura organizativa en la que se establecerá las respectivas funciones, la departamentalización y sus medios de comunicación, se definirán las jerarquías de la empresa que identifique el flujo de autoridad y resultados, perfiles, competencias y responsabilidades del personal requerido, estructura salarial para los diferentes cargos, aspectos que promoverán un comportamiento organizacional de compromiso cimentados en el servicio al usuario, aspectos que serán vistos en los diferentes diagramas conseguidos para el efecto y que, procurarán una rápida interpretación e involucramiento de todo el personal del Hotel.

Las organizaciones están estructuradas por una serie de pasos que deben seguir los miembros que la conforman, pudiendo ser de un conjunto de edificaciones, maquinarias, equipos, instalaciones y demás, en si es la “imagen” de organización, donde el personaje principal es el recurso humano que la hace funcionar (Gonzalez, 2019).

El comportamiento organizacional estudia la dinámica de las organizaciones visualizadas como un todo, envueltas en un ambiente dinámico y cambiante y constituidas en su interior por personas, grupos, equipos y unidades tácticas que buscan alcanzar objetivos estratégicos, tácticos y operacionales, a corto, mediano y largo plazo, para avalar la competitividad y sostenibilidad y atender así las expectativas de sus stakeholders (Chiavenato y Pilar, 2017).

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Situación problemática. Antecedentes**

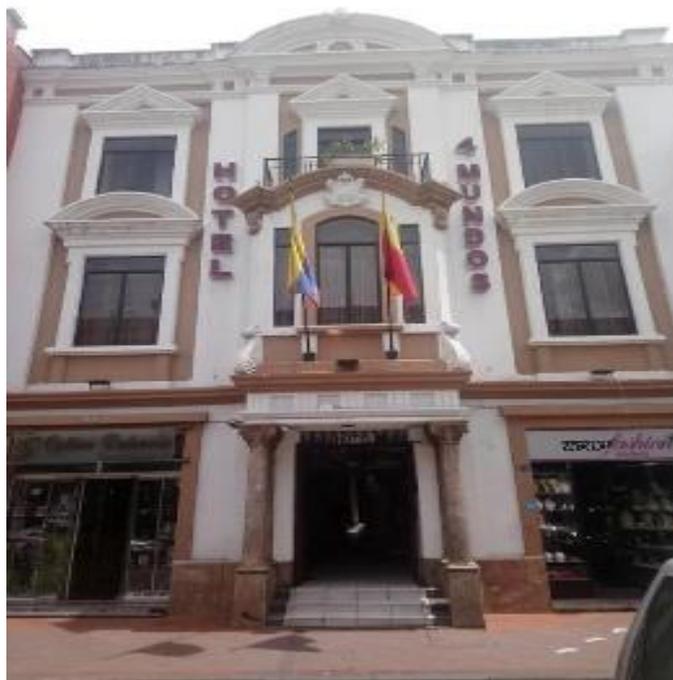
El Hotel 4 Mundos se creó el 11 de enero del 2011, como una necesidad de emprendimiento de una familia Cuencana que decidió iniciar su propio negocio en el sector turístico, iniciativa que se la ha manejado empíricamente sin un sustento de estudio técnico, como, estudios de mercado que muestren una verdadera necesidad en el consumidor sobre todo del turista. En el transcurso de los 9 años de vida del hotel, se ha mejorado, su gama de servicios e infraestructura, todo esto en base a los requerimientos presentados día a día.

El Hotel se encuentra registrado como persona natural, su razón social destinada a la prestación de servicios de alojamiento, manteniendo sus registros en las diferentes instituciones de control a decir: SRI, IESS, Ministerio de Turismo, Cámara de Turismo, Fundación de Turismo, Asociación Hotelera del Azuay, se dispone también de los permisos de funcionamiento otorgados por el Municipio de Cuenca y el Benemérito Cuerpo de Bomberos, todo esto, con el afán de formar de manera legal alianzas en los diferentes sectores turísticos.

Relatan sus socios que, se consideró el nombre de Cuatro Mundos, con el afán de integrar las cuatro zonas del país: costa, sierra, oriente y región insular, dada la corta distancia entre ellas, que es una característica atractiva para los turistas extranjeros.

El Hotel, desarrolla sus actividades en una casa remodelada del siglo XIX situada estratégicamente en el centro histórico de la ciudad de Cuenca-Ecuador, ubicado en las calles Benigno Malo entre Lamar y Gran Colombia, a 100 metros de la Catedral Nueva y del parque central Abdón Calderón, en el Centro Histórico de Cuenca lugar estratégico donde se encuentran principales comercios y la zona bancaria. Se muestra imagen de la fachada (Ver figura 1) y logo del hotel.

**Figura 1** Fachada y logotipo del hotel



Elaboración: La Autora

El Hotel, cuenta con una estructura física (ver tabla 1) que considera los principales elementos para la actividad hotelera.

**Tabla 1** Estructura física del hotel

| <b>Cantidad</b> | <b>Descripción</b>                | <b>Observaciones</b>  |
|-----------------|-----------------------------------|---|
| 1               | Recepción                         | Al ingreso del hotel  |
| 1               | Sala de espera                    | Área común  |
| 1               | Corredores                        | Área común  |
| 1               | Balcones                          | Área común  |
| 7               | Habitaciones matrimoniales        | Dispone de baño privado   |
| 6               | Habitaciones dobles               | Dispone de baño privado   |
| 3               | Habitaciones triples              | Dispone de baño privado   |
| 2               | Habitaciones cuádruples           | Dispone de baño privado   |
| 1               | Habitación séxtuple               | Dispone de baño privado   |
| 1               | Habitación séptuple               | Dispone de baño privado   |
| 1               | Lobby                             | Privado y seguro  |
|                 |                                   | El primer baño se encuentra ubicado en la cafetería, es pequeño y es mixto.   |
| 3               | Baños comunes                     | El segundo baño se encuentra ubicado junto a la sala de espera, es grande con división para hombre y mujeres.<br>El tercer baño se encuentra ubicado en la parte posterior, es grande y se encuentra dividido para hombres y mujeres. |
| 1               | Oficina                           | Identificada como área administrativa del hotel   |
| 1               | Cocina                            | Amplia  |
| 1               | Restaurant o cafetería            |   |
| 1               | Área de lavandería                |   |
| 1               | Área de sistema de agua caliente  |   |
| 1               | Bodega de lencería del hotel      |   |
| 1               | Bodega para alimentos             |   |
| 1               | Bodega para productos de limpieza |   |
| 1               | Sótano                            | En este sótano funciona una cisterna y el sistema hidroneumático del hotel  |
| 1               | Área de equipaje                  | Área para cuando los huéspedes encargan sus pertenencias  |

Elaboración: La Autora

La capacidad máxima del hotel es de 56 personas y se dispone de 20 habitaciones con las características descritas en el siguiente cuadro.

**Tabla 2** Capacidad instalada del hotel

| <b>Habitaciones</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Personas</b> | <b>Observaciones</b>                       |
|---------------------|-----------------|-----------------|--|
| Matrimoniales       | 7               | 14              | También utilizada como habitación sencilla |
| Dobles              | 6               | 12              |  |
| Triples             | 3               | 9               |  |
| Cuádruples          | 2               | 8               |  |
| Séxtuples           | 1               | 6               |  |
| Séptuples           | 1               | 7               |  |
| <b>Total</b>        | <b>20</b>       | <b>56</b>       |  |

Elaboración: La Autora

En distintas entrevistas realizadas a la representante de la organización se levantaron las afirmaciones que se detallan a continuación respecto a diferentes aspectos que contemplan las actividades de hospitalidad:

### **Marketing y publicidad**

La publicidad del hotel es realizada por uno de los socios, no especializado en el área, se basa en la publicidad empírica de actividades de turismo y de hacer atractivo las imágenes para el visualizador. No se dispone de un plan de marketing y publicidad.

### **Estudio de mercado**

La actividad inicial de hospedaje de esta empresa, no contemplo un estudio de mercado, surgió de una idea simplemente.

### **Contabilidad y costos**

No se dispone de un departamento de contabilidad y costos. Los movimientos financieros de la empresa no son independientes sino forman parte de una sola cuenta con los gastos personales de los socios, lo cual genera confusiones al momento de definir ingresos y egresos, por lo que es necesario separar las cuentas de empresa y personales.

No se cuenta con una estructura de costos que permita ubicar márgenes de rentabilidad que coadyuven a visionar proyecciones de sustentabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

No existe información digital de las ventas diarias, estas son llevadas de manera manual, lo que implica invertir tiempos amplios para levantar esta información.

No está claro las funciones que tienen el administrador, dado que, es uno de los socios, por lo que es necesario asignar funciones y responsabilidades para que presenten resultados a los socios.

No se tiene identificado que habitaciones son las más utilizadas para rediseñar los ambientes en función de la demanda.

No se tiene definido un valor piso - techo en función de los costos en los que se incurren para dar el servicio de cada habitación.

### **Administración**

No existe una estructura administrativa que permita identificar cargos, perfiles de funcionarios, funciones departamentales, niveles de autoridad, niveles de comunicación y muestra de resultados, cuestiones que impiden el desarrollo adecuado de las personas que se encuentran laborando, lo cual refleja un sentido únicamente de sobrevivencia.

No se tiene definido, misión, visión, valores corporativos, políticas, estructura orgánica, roles, responsabilidades afectando claramente a un comportamiento organizacional efectivo.

Se realizan reuniones informales sin ningún tipo de planificación.

Existen confusión interna dado que no se tiene claridad sobre diferenciar las relaciones familiares entre socios y empresa.

Desde el nacimiento del hotel hasta finales del 2018 los socios, no percibían ningún tipo de remuneración por los servicios que realizaban y menos aún dividir algún tipo de cuota entre los socios, los ingresos de la actividad han sido reinvertidos, en amoblar las instalaciones para brindarles el confort a los clientes, sin incrementar las tarifas.

Es necesario definir sueldos en función de los perfiles y responsabilidades de los socios que trabajan en el hotel.

El aprovisionamiento de insumos para el funcionamiento del hotel, no lleva un control, convirtiéndose en un punto crítico, ya que se agota el stock (amenities), a pesar de que ocurridas

ocasiones no se dispone de ocupación de las instalaciones del hotel, lo que hace evidente la necesidad de control dentro de las operaciones diarias del hotel.

### **Talento Humano**

Para cubrir las vacantes del hotel se han llevado a cabo entrevistas a personal calificado, sin embargo, los sueldos que ofrece el hotel, no son de interés para estos perfiles, como consecuencia se ha contratado personal de otros perfiles que se adaptan a las necesidades.

Es necesario que los responsables de Talento Humano se actualicen constantemente en reglamentos del Ministerio del Trabajo, IESS, etc., para llevar de manera adecuada los trámites pertinentes a contratos laborales.

El hotel no cuenta con programas de capacitaciones formales con instituciones certificadas al recurso humano que ingresa.

### **Instalaciones y mantenimiento**

No se cuenta con un departamento de mantenimiento ni preventivo ni correctivo, sino, estos son atendidos en el momento en el que se presentan.

Las instalaciones del hotel no disponen de insonorización, por lo que los sonidos externos perturban la paz de los clientes, dado que el hotel se encuentra en una zona estratégica, como es el Centro Histórico.

Las instalaciones de agua caliente del hotel, pueden llegar a tardar hasta 5 minutos en calentar dependiendo de la distancia de la habitación, generando desperdicio del recurso, tiempo del huésped y una pérdida económica para el hotel.

### **Amenities y lencería**

Los amenities disponibles en el hotel son los que comercialmente se encuentran disponibles en el mercado.

La lencería (cortinas, toallas, sábanas, cobijas, colchones, etc.) no tiene definido un tiempo de vida, es necesario una planificación para renovarla constantemente y satisfacer las necesidades de los huéspedes.

### **Complementos para los turistas**

No se ofrecen programas estructurados de turismo propiciadas por el hotel, sin embargo, estas actividades se deberían ofrecer en días festivos para que el turista se enriquezca con la cultura de

la ciudad de Cuenca con visitas a sitios emblemáticos de la ciudad y del Austro ecuatoriano, ello se debería coordinar con los principales actores turísticos de la ciudad, dado que, por lo general estos lugares se encuentran cerrados, las instituciones públicas y privadas que pertenecen al sector turístico deben planificar la atención en feriados y trasladar estos al personal que labora en ellos a días normales o deben contemplar la rotación por turnos para que puedan brindar la atención al turista en días festivos de manera coordinada con los hoteles de tal manera que el turista recomiende nuestra ciudad .

### **Turismo informal**

Existen un número representativo de turismo informal que ofrecen casas o departamentos, constituyéndose en una competencia desleal, debido a que no disponen de los permisos necesarios. Finalmente se debe indicar que es necesario optimizar esta actividad para tener larga vida en el mercado y estar a la vanguardia de los requerimientos que se presenten para ser competitivos.

A continuación, se detalla la ocupación de las instalaciones desde el año 2015.

**Tabla 3** Ocupación de las habitaciones matrimoniales

| <b>Año</b>   | <b>2015</b> |            | <b>2016</b> |           | <b>2017</b> |            | <b>2018</b> |            | <b>2019</b> |            |
|--------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|              | Días        | 30         | Días        | 30        | Días        | 30         | Días        | 30         | Días        | 30         |
| <b>Mes</b>   | <b>Can</b>  | <b>%</b>   | <b>Can</b>  | <b>%</b>  | <b>Can</b>  | <b>%</b>   | <b>Can</b>  | <b>%</b>   | <b>Can</b>  | <b>%</b>   |
| Enero        | 10          | 33%        | 0           | 0%        | 15          | 50%        | 20          | 67%        | 26          | 87%        |
| Febrero      | 12          | 40%        | 0           | 0%        | 14          | 47%        | 12          | 40%        | 22          | 73%        |
| Marzo        | 9           | 30%        | 0           | 0%        | 17          | 57%        | 20          | 67%        | 22          | 73%        |
| Abril        | 10          | 33%        | 0           | 0%        | 12          | 40%        | 17          | 57%        | 25          | 83%        |
| Mayo         | 8           | 27%        | 0           | 0%        | 15          | 50%        | 20          | 67%        | 22          | 73%        |
| Junio        | 9           | 30%        | 0           | 0%        | 10          | 33%        | 24          | 80%        | 25          | 83%        |
| Julio        | 7           | 23%        | 0           | 0%        | 15          | 50%        | 19          | 63%        | 22          | 73%        |
| Agosto       | 10          | 33%        | 0           | 0%        | 9           | 30%        | 19          | 63%        | 25          | 83%        |
| Septiembre   | 8           | 27%        | 0           | 0%        | 10          | 33%        | 24          | 80%        | 25          | 83%        |
| Octubre      | 10          | 33%        | 8           | 27%       | 15          | 50%        | 25          | 83%        | 10          | 33%        |
| Noviembre    | 11          | 37%        | 9           | 30%       | 15          | 50%        | 21          | 70%        | 25          | 83%        |
| Diciembre    | 9           | 30%        | 7           | 23%       | 15          | 50%        | 23          | 77%        | 18          | 60%        |
| <b>Total</b> | <b>113</b>  | <b>31%</b> | <b>24</b>   | <b>7%</b> | <b>162</b>  | <b>45%</b> | <b>244</b>  | <b>68%</b> | <b>267</b>  | <b>74%</b> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 4** Ocupación de las habitaciones dobles

| Año          | 2015       |            | 2016      |           | 2017       |            | 2018       |            | 2019       |            |
|--------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|              | Días       | 30         | Días      | 30        | Días       | 30         | Días       | 30         | Días       | 30         |
| Mes          | Can        | %          | Can       | %         | Can        | %          | Can        | %          | Can        | %          |
| Enero        | 8          | 27%        | 0         | 0%        | 12         | 40%        | 21         | 70%        | 20         | 67%        |
| Febrero      | 7          | 23%        | 0         | 0%        | 14         | 47%        | 17         | 57%        | 15         | 50%        |
| Marzo        | 6          | 20%        | 0         | 0%        | 12         | 40%        | 18         | 60%        | 20         | 67%        |
| Abril        | 8          | 27%        | 0         | 0%        | 12         | 40%        | 18         | 60%        | 21         | 70%        |
| Mayo         | 7          | 23%        | 0         | 0%        | 11         | 37%        | 17         | 57%        | 17         | 57%        |
| Junio        | 9          | 30%        | 0         | 0%        | 10         | 33%        | 16         | 53%        | 18         | 60%        |
| Julio        | 8          | 27%        | 0         | 0%        | 8          | 27%        | 16         | 53%        | 19         | 63%        |
| Agosto       | 9          | 30%        | 0         | 0%        | 9          | 30%        | 17         | 57%        | 20         | 67%        |
| Septiembre   | 10         | 33%        | 0         | 0%        | 12         | 40%        | 20         | 67%        | 19         | 63%        |
| Octubre      | 10         | 33%        | 5         | 17%       | 8          | 27%        | 18         | 60%        | 17         | 57%        |
| Noviembre    | 12         | 40%        | 6         | 20%       | 11         | 37%        | 20         | 67%        | 19         | 63%        |
| Diciembre    | 13         | 43%        | 5         | 17%       | 10         | 33%        | 18         | 60%        | 20         | 67%        |
| <b>Total</b> | <b>107</b> | <b>30%</b> | <b>16</b> | <b>4%</b> | <b>129</b> | <b>36%</b> | <b>216</b> | <b>60%</b> | <b>225</b> | <b>63%</b> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 5** Ocupación de las habitaciones triples

| Año          | 2015      |            | 2016      |           | 2017       |            | 2018       |            | 2019       |            |
|--------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|              | Días      | 30         | Días      | 30        | Días       | 30         | Días       | 30         | Días       | 30         |
| Mes          | Can       | %          | Can       | %         | Can        | %          | Can        | %          | Can        | %          |
| Enero        | 8         | 27%        | 0         | 0%        | 10         | 33%        | 10         | 33%        | 17         | 57%        |
| Febrero      | 9         | 30%        | 0         | 0%        | 8          | 27%        | 15         | 50%        | 15         | 50%        |
| Marzo        | 7         | 23%        | 0         | 0%        | 15         | 50%        | 10         | 33%        | 14         | 47%        |
| Abril        | 6         | 20%        | 0         | 0%        | 7          | 23%        | 12         | 40%        | 12         | 40%        |
| Mayo         | 8         | 27%        | 0         | 0%        | 8          | 27%        | 15         | 50%        | 14         | 47%        |
| Junio        | 7         | 23%        | 0         | 0%        | 9          | 30%        | 16         | 53%        | 14         | 47%        |
| Julio        | 6         | 20%        | 0         | 0%        | 8          | 27%        | 12         | 40%        | 19         | 63%        |
| Agosto       | 9         | 30%        | 0         | 0%        | 10         | 33%        | 14         | 47%        | 17         | 57%        |
| Septiembre   | 8         | 27%        | 0         | 0%        | 11         | 37%        | 17         | 57%        | 18         | 60%        |
| Octubre      | 7         | 23%        | 6         | 20%       | 12         | 40%        | 18         | 60%        | 13         | 43%        |
| Noviembre    | 9         | 30%        | 5         | 17%       | 13         | 43%        | 15         | 50%        | 12         | 40%        |
| Diciembre    | 6         | 20%        | 5         | 17%       | 9          | 30%        | 16         | 53%        | 18         | 60%        |
| <b>Total</b> | <b>90</b> | <b>25%</b> | <b>16</b> | <b>4%</b> | <b>120</b> | <b>33%</b> | <b>170</b> | <b>47%</b> | <b>183</b> | <b>51%</b> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 6** Ocupación de las habitaciones cuádruples

| Año          | 2015      |            | 2016     |           | 2017      |            | 2018      |            | 2019      |            |
|--------------|-----------|------------|----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|              | Días      | 30         | Días     | 30        | Días      | 30         | Días      | 30         | Días      | 30         |
| Mes          | Can       | %          | Can      | %         | Can       | %          | Can       | %          | Can       | %          |
| Enero        | 6         | 20%        | 0        | 0%        | 10        | 33%        | 4         | 13%        | 7         | 23%        |
| Febrero      | 8         | 27%        | 0        | 0%        | 6         | 20%        | 2         | 7%         | 10        | 33%        |
| Marzo        | 5         | 17%        | 0        | 0%        | 8         | 27%        | 10        | 33%        | 11        | 37%        |
| Abril        | 7         | 23%        | 0        | 0%        | 10        | 33%        | 7         | 23%        | 13        | 43%        |
| Mayo         | 6         | 20%        | 0        | 0%        | 11        | 37%        | 3         | 10%        | 8         | 27%        |
| Junio        | 4         | 13%        | 0        | 0%        | 15        | 50%        | 8         | 27%        | 2         | 7%         |
| Julio        | 8         | 27%        | 0        | 0%        | 12        | 40%        | 7         | 23%        | 2         | 7%         |
| Agosto       | 7         | 23%        | 0        | 0%        | 8         | 27%        | 6         | 20%        | 13        | 43%        |
| Septiembre   | 8         | 27%        | 0        | 0%        | 1         | 3%         | 17        | 57%        | 9         | 30%        |
| Octubre      | 8         | 27%        | 1        | 3%        | 5         | 17%        | 13        | 43%        | 2         | 7%         |
| Noviembre    | 8         | 27%        | 2        | 7%        | 2         | 7%         | 11        | 37%        | 1         | 3%         |
| Diciembre    | 5         | 17%        | 1        | 3%        | 1         | 3%         | 11        | 37%        | 5         | 17%        |
| <b>Total</b> | <b>80</b> | <b>22%</b> | <b>4</b> | <b>1%</b> | <b>89</b> | <b>25%</b> | <b>99</b> | <b>28%</b> | <b>83</b> | <b>23%</b> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 7** Ocupación de la habitación séxtuple

| Año          | 2015     |           | 2016     |           | 2017     |           | 2018      |            | 2019      |            |
|--------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
|              | Días     | 30        | Días     | 30        | Días     | 30        | Días      | 30         | Días      | 30         |
| Mes          | Can      | %         | Can      | %         | Can      | %         | Can       | %          | Can       | %          |
| Enero        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 2         | 7%         | 5         | 17%        |
| Febrero      | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0         | 0%         | 7         | 23%        |
| Marzo        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0         | 0%         | 10        | 33%        |
| Abril        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0         | 0%         | 7         | 23%        |
| Mayo         | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0         | 0%         | 6         | 20%        |
| Junio        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 3         | 10%        | 0         | 0%         |
| Julio        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 1         | 3%         | 2         | 7%         |
| Agosto       | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 4         | 13%        | 9         | 30%        |
| Septiembre   | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 13        | 43%        | 4         | 13%        |
| Octubre      | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 12        | 40%        | 0         | 0%         |
| Noviembre    | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 6         | 20%        | 1         | 3%         |
| Diciembre    | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 13        | 43%        | 3         | 10%        |
| <b>Total</b> | <b>0</b> | <b>0%</b> | <b>0</b> | <b>0%</b> | <b>0</b> | <b>0%</b> | <b>54</b> | <b>15%</b> | <b>54</b> | <b>15%</b> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 8** Ocupación de la habitación séptuple

| Año          | 2015     |           | 2016     |           | 2017     |           | 2018      |            | 2019      |           |
|--------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
|              | Días     | 30        | Días     | 30        | Días     | 30        | Días      | 30         | Días      | 30        |
| Mes          | Can      | %         | Can      | %         | Can      | %         | Can       | %          | Can       | %         |
| Enero        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 4         | 13%        | 1         | 3%        |
| Febrero      | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 2         | 7%         | 6         | 20%       |
| Marzo        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 1         | 3%         | 3         | 10%       |
| Abril        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 6        | 20%       | 6         | 20%        | 4         | 13%       |
| Mayo         | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 2         | 7%         | 4         | 13%       |
| Junio        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 3         | 10%        | 1         | 3%        |
| Julio        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0         | 0%         | 2         | 7%        |
| Agosto       | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 4         | 13%        | 4         | 13%       |
| Septiembre   | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 8         | 27%        | 2         | 7%        |
| Octubre      | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 11        | 37%        | 0         | 0%        |
| Noviembre    | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 3        | 10%       | 6         | 20%        | 2         | 7%        |
| Diciembre    | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 0        | 0%        | 4         | 13%        | 0         | 0%        |
| <b>Total</b> | <b>0</b> | <b>0%</b> | <b>0</b> | <b>0%</b> | <b>9</b> | <b>3%</b> | <b>51</b> | <b>14%</b> | <b>29</b> | <b>8%</b> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 9** Condensado

| Habitaciones-años       | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | TOTAL |            |                  |
|-------------------------|------|------|------|------|------|-------|------------|------------------|
| Matrimoniales           | 31%  | 7%   | 45%  | 68%  | 74%  | 225%  | 38%        | Por habitación   |
| Dobles                  | 30%  | 4%   | 36%  | 60%  | 63%  | 193%  | 32%        | Por habitación   |
| Triples                 | 25%  | 4%   | 33%  | 47%  | 23%  | 132%  | 22%        | Por habitación   |
| Cuádruples              | 22%  | 1%   | 25%  | 28%  | 23%  | 99%   | 17%        | Por habitación   |
| Séxtuples               | 0%   | 0%   | 0%   | 15%  | 15%  | 30%   | 5%         | Por habitación   |
| Séptuples               | 0%   | 0%   | 3%   | 14%  | 8%   | 25%   | 4%         | Por habitación   |
| <b>Total utilizado:</b> |      |      |      |      |      |       | <b>20%</b> | <b>Del hotel</b> |

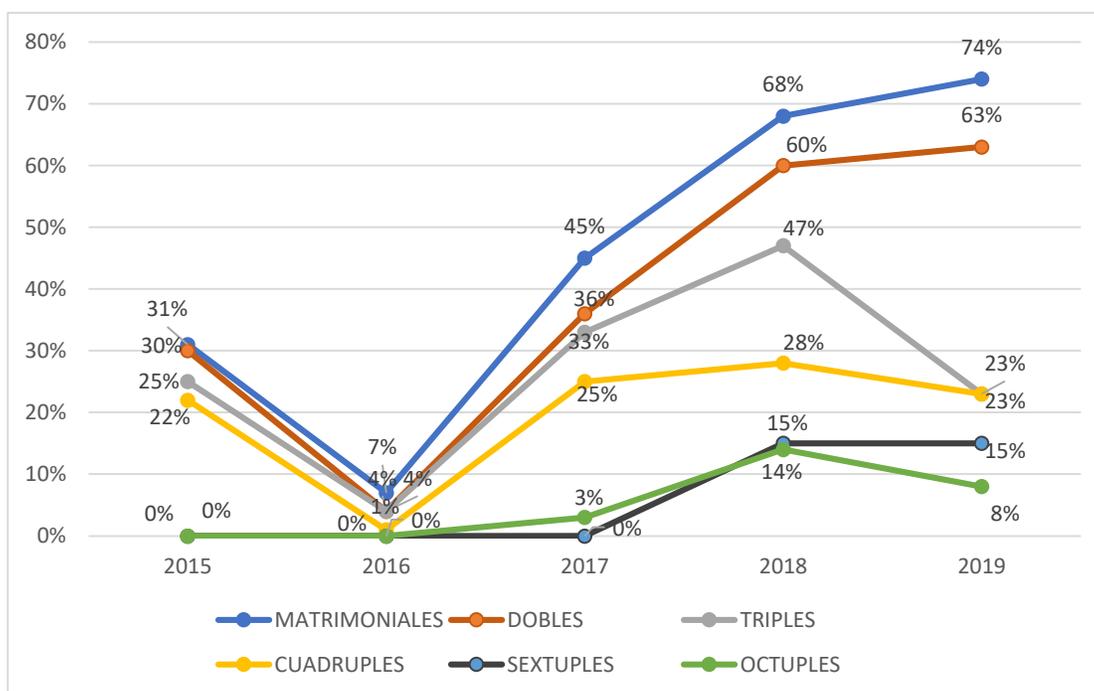
Elaboración: La Autora

Para poder evidenciar los porcentajes de ocupación de las habitaciones del hotel, se procedió a revisar los registros que se vienen realizando por el personal desde el año 2015 hasta el 2019, en el que se encuentra detallada la información referente a lo registrado en las tablas.

De este análisis, se desprende que, si tomamos los totales se determina que, del cien por ciento de la capacidad instalada del hotel, se ocupa apenas el 20% que, comparado con los valores

monetarios, se ve la realidad de los ingresos en el periodo analizado. Ingresos por capacidad total ocupada es de \$2.016.000, mientras que se ocupa solo el 20 % generando un ingreso de \$403.200, aspecto que se refleja a continuación.

**Figura 2** Porcentaje de ocupación anual de habitaciones



Elaboración: La Autora

Es necesario realizar el análisis de los egresos en el periodo, de manera que nos permita determinar un consolidado de ingresos menos egresos y poder concluir con precisión como ha sido administrado los recursos del negocio.

**Tabla 10** Ingresos del hotel

| <b>INGRESOS</b> | <b>2015</b>      | <b>2016</b>      | <b>2017</b>      | <b>2018</b>       | <b>2019</b>       |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Enero           | \$ 4,200         | \$ -             | \$ 5,691         | \$ 6,323          | \$ 15,286         |
| Febrero         | \$ 4,521         | \$ -             | \$ 5,691         | \$ 5,926          | \$ 14,123         |
| Marzo           | \$ 4,214         | \$ -             | \$ 5,691         | \$ 10,218         | \$ 18,880         |
| Abril           | \$ 4,412         | \$ -             | \$ 8,732         | \$ 7,917          | \$ 14,074         |
| Mayo            | \$ 5,165         | \$ -             | \$ 4,151         | \$ 6,636          | \$ 12,852         |
| Junio           | \$ 5,836         | \$ -             | \$ 4,246         | \$ 10,023         | \$ 9,553          |
| Julio           | \$ 5,117         | \$ -             | \$ 4,256         | \$ 12,625         | \$ 9,796          |
| Agosto          | \$ 5,117         | \$ -             | \$ 4,251         | \$ 13,862         | \$ 14,569         |
| Septiembre      | \$ 5,491         | \$ -             | \$ 4,281         | \$ 13,415         | \$ 9,536          |
| Octubre         | \$ 5,162         | \$ 3,500         | \$ 4,262         | \$ 13,596         | \$ 4,650          |
| Noviembre       | \$ 5,207         | \$ 3,800         | \$ 7,011         | \$ 19,536         | \$ 6,389          |
| Diciembre       | \$ 4,400         | \$ 3,978         | \$ 3,047         | \$ 13,470         | \$ 8,515          |
| <b>Total</b>    | <b>\$ 58,842</b> | <b>\$ 11,278</b> | <b>\$ 61,310</b> | <b>\$ 133,547</b> | <b>\$ 138,223</b> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 11** Egresos del hotel

| <b>EGRESOS</b> | <b>2015</b>      | <b>2016</b>      | <b>2017</b>      | <b>2018</b>       | <b>2019</b>       |
|----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Enero          | \$ 4,598         | \$ 1,500         | \$ 5,400         | \$ 10,559         | \$ 10,357         |
| Febrero        | \$ 5,411         | \$ 1,500         | \$ 5,125         | \$ 10,259         | \$ 10,159         |
| Marzo          | \$ 5,874         | \$ 1,500         | \$ 5,251         | \$ 10,120         | \$ 10,369         |
| Abril          | \$ 5,245         | \$ 1,500         | \$ 5,261         | \$ 10,693         | \$ 11,987         |
| Mayo           | \$ 5,358         | \$ 1,500         | \$ 5,256         | \$ 10,547         | \$ 10,247         |
| Junio          | \$ 5,843         | \$ 1,500         | \$ 5,245         | \$ 10,528         | \$ 10,369         |
| Julio          | \$ 5,980         | \$ 1,500         | \$ 7,500         | \$ 10,695         | \$ 10,258         |
| Agosto         | \$ 5,089         | \$ 1,500         | \$ 9,856         | \$ 10,406         | \$ 10,878         |
| Septiembre     | \$ 5,554         | \$ 1,500         | \$ 9,487         | \$ 10,560         | \$ 10,889         |
| Octubre        | \$ 5,554         | \$ 1,500         | \$ 9,554         | \$ 10,080         | \$ 10,875         |
| Noviembre      | \$ 5,554         | \$ 3,587         | \$ 9,554         | \$ 10,899         | \$ 10,856         |
| Diciembre      | \$ 5,500         | \$ 3,587         | \$ 9,599         | \$ 10,526         | \$ 10,823         |
| <b>Total</b>   | <b>\$ 65,560</b> | <b>\$ 22,174</b> | <b>\$ 87,088</b> | <b>\$ 125,872</b> | <b>\$ 128,067</b> |

Elaboración: La Autora

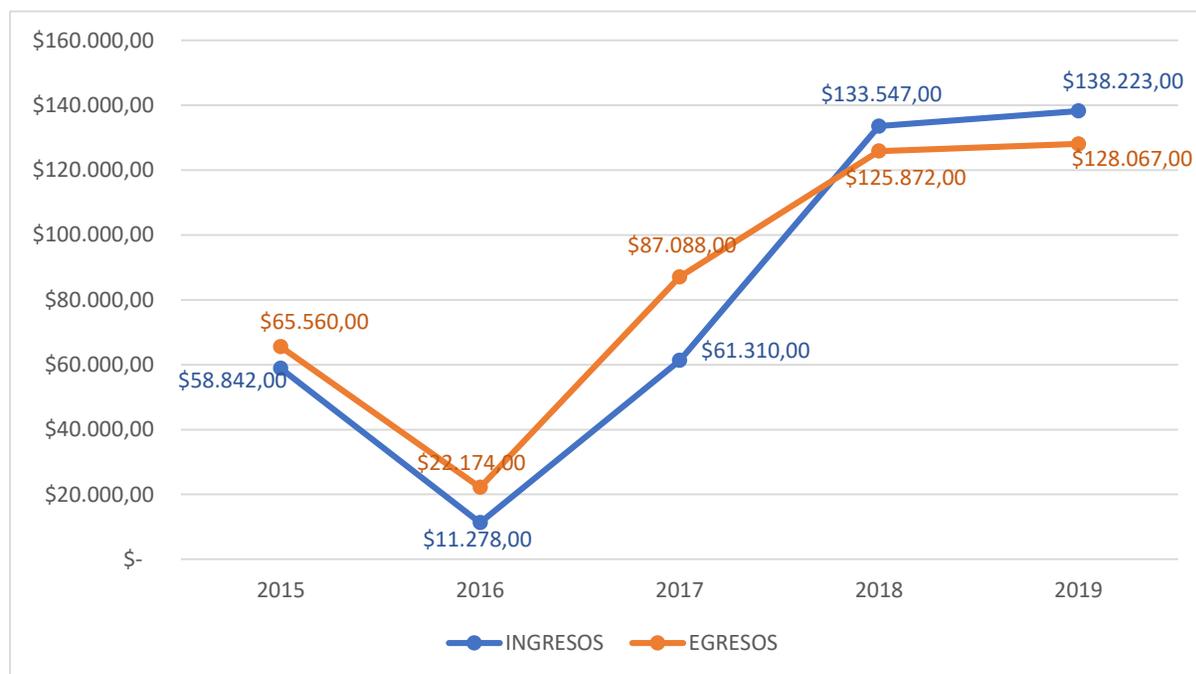
La tabla a continuación presenta valores condensados ingresos vs. egresos en el periodo de estudio.

**Tabla 12** Condensado

| Detalle      | 2015             | 2016              | 2017              | 2018            | 2019             | Total             |
|--------------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| Ingresos     | \$ 58,842        | \$ 11,278         | \$ 61,310         | \$ 133,547      | \$ 138,223       | \$ 403,200        |
| Egresos      | \$ 65,560        | \$ 22,174         | \$ 87,088         | \$ 125,872      | \$ 128,067       | \$ 428,761        |
| <b>Total</b> | <b>-\$ 6,718</b> | <b>-\$ 10,896</b> | <b>-\$ 25,778</b> | <b>\$ 7,675</b> | <b>\$ 10,156</b> | <b>-\$ 25,561</b> |

Elaboración: La Autora

En este, se evidencia qué, en los años 2015, 2016 y 2017 existen resultados negativos, mientras que desde el año 2018 al 2019, se nota un incremento tanto en los ingresos y en los egresos, que dan como resultados, no los esperados ya que se evidencia que el hotel viene arrastrando un valor negativo de \$25.561,00, demostrando una falta de liquidez.

**Figura 3** Ingresos vs egresos

Elaboración: La Autora

*Ingresos = Costos totales*

$$\$403.200 - \$428.761,00 = -\$25.561,00$$

Este gráfico muestra que, en el año 2016 el hotel tuvo una gran caída económica, esto, se debió a la construcción del Tranvía de los Cuatro Ríos, aspecto que obligó a los turistas a buscar otros destinos, sin embargo, desde el año 2017 el hotel recupera sus ventas, pero, este incremento no es el favorable en pro de un crecimiento sostenido.

Analizadas las tablas y gráficas anteriores, se puede evidenciar que los resultados obtenidos no son halagadores, por ello, se hace necesario y urgente un estudio a toda la estructura de la empresa de manera que se puedan revertir estos resultados e ir por un sendero de crecimiento sostenido para la empresa.

## **2.2 Formulación del problema**

La falta de una estructura organizacional que rija el desarrollo de las actividades dentro del Hotel genera problemas en el direccionamiento de los procesos internos y externos que bloquean su desarrollo empresarial, generando con ello, una desventaja competitiva en el sector hotelero y dando como resultados económicos los más desalentadores para sus inversionistas.

## **2.3 Problema general**

La agresiva competitividad dentro de la industria hotelera, que han fortalecido su presencia en redes y construcciones modernas, ha afectado la ocupación de las instalaciones del Hotel 4 Mundos y por ende la reducción de sus ventas que se han reflejado en el estancamiento de todos los aspectos relacionados con el desarrollo empresarial.

## **2.4 Problemas específicos**

Las causas principales de la baja rentabilidad el hotel, inicia desde su direccionamiento, ya que, al no contar con una estructura de empresa, no se puede definir un plan estratégico que permita aglutinar los esfuerzos departamentales y personales que permitan delegar e identificar las responsabilidades en todos sus actores.

El hotel no cuenta con un Plan Estratégico, es decir, los procesos existentes no funcionan de una manera eficiente, donde la globalización y la innovación tecnológica son indispensables para lograr la satisfacción del cliente, lo que se ha vuelto una desventaja competitiva ante los demás hoteles.

Los costos de operación necesitan ser revisados técnicamente, dado que los que se mantienen provienen del criterio empírico, ello, permitirá que las inversiones futuras rindan los resultados

económicos favorables y en los márgenes adecuados que permitan un crecimiento sostenido, se debe acotar que, los precios muchas veces fueron asignados de forma aleatoria en base a la competencia, sin considerar los costos en los que se incurren para generar el servicio.

Identificados los problemas por los que se encuentra atravesando el Hotel, sus directivos necesitan dar un giro importante a su estructura organizacional, que permita organizar a la empresa para brindar los servicios de calidad solicitados por el mercado, con procesos eficientes para proyectar clientes potenciales en todo el país.

## 2.5 Causas y efectos del problema

Las causas y efectos del problema se han detallado en la tabla 13.

**Tabla 13** Causas y efectos del problema

| <b>Causas</b>  | <b>Efectos</b>                                      |
|--|---|
| Carencia de estructura organizativa                            | Fracaso, quiebra y/o desaparición del Hotel         |
| No realizar un plan estratégico                                | Trabajar sin objetivos                              |
| Falta de marketing y promociones                               | Disminución en las ventas                           |
| Mala gestión financiera  | Sobreendeudamiento                                  |
| Falta de estrategias de Talento Humano                         | Baja rendimiento del Talento Humano                 |
| Falta de investigación, desarrollo y estrategias de marketing. | Baja competitividad y posicionamiento en el mercado |

Elaboración: La Autora

## 2.6 Justificación de la investigación.

El proyecto de este estudio, “PROYECTO DE ESTRUCTURA DE EMPRESA PARA EL HOTEL 4 MUNDOS”, tiene como finalidad la sustentabilidad y la sostenibilidad del hotel y con ello, garantizar desarrollo económico y contribuir con el desarrollo turístico de nuestra ciudad, procurando así, reactivar y mejorar la economía a través de fortalecer las condiciones del sector para consolidarse como destino turístico, mejorando las condiciones económicas de familias inmersas en esta actividad.

El hotel no ha tenido acceso a préstamos, ya que las entidades financieras solicitan una estructura sólida de la institución que no se tiene, debido a que éste, se inició como un negocio familiar y de manera empírica.

Dada la afluencia creciente de turismo en Cuenca, se justifica el desarrollo del proyecto de estructura de empresa para el Hotel 4 Mundos, el mismo que busca contribuir con el desarrollo estructurado de las actividades en pro de lograr los resultados de rentabilidad favorables y al ser una empresa familiar, facilitar la información necesaria en Gestión Hotelera para que adopten el direccionamiento necesario para realizar la que tanto se anhela, el mismo, motivará a sus integrantes a buscar la mejora continua en el desarrollo de todos los procesos para lograr la calidad deseada para el bienestar de los turistas, la sostenibilidad del negocio, procurar procesos amigables con el medio ambiente y contribuir con el desarrollo de la industria.

Cuenca es un punto de desarrollo turístico dadas las fortalezas con la que cuenta, fundamentalmente por su cultura y que debe ser explotada procurando su desarrollo como destino turístico, es allí donde debe promoverse la industria no contaminante, por ello, es justificable, necesario, urgente y prioritario que se pueda desarrollar el **“PROYECTO DE ESTRUCTURA DE EMPRESA PARA EL HOTEL 4 MUNDOS”**.

La empresa está conformada por una estructura integral en la que las decisiones que se tomen por parte de la administración influyen en el funcionamiento de todas sus áreas (Belusteguigoitia, 2017). Es deseable que en las empresas pequeñas no se dé lugar a cometer errores dado que se ven reflejados como pérdidas afectando a la liquidez y el tiempo de vida de la misma por ello los decisores deben identificar las falencias para contribuir a optimizar la competitividad en el mercado (Cook, 1999).

Otro aspecto de organización que aqueja al hotel es la carencia de una estructura que promueva el desarrollo profesional del recurso humano, entre otros aspectos se acota el salarial, esto, ha conllevado a que se asignen salarios sin un análisis en ningún aspecto; no se encuentran definidas funciones para los colaboradores, ello, contribuye a que se presente confusión en la ejecución de tareas; no se selecciona y contrata al personal adecuado acorde a estándares establecidos; no existe entrenamiento o capacitación al personal, cuestiones que originan demoras en la prestación de servicio. Aspectos como estos, se los enfocará al realizar El **“PROYECTO DE ESTRUCTURA DE EMPRESA PARA EL HOTEL 4 MUNDOS”**, con este estudio, se procura estructurar un proyecto de desarrollo de procesos o mejora en los mismos para lograr una gestión efectiva, esto, ayudará a construir los cimientos administrativos necesarios que brinden los beneficios que se

propongan, mejorar la imagen del hotel, reflejada en la calidad de los servicios y en el uso de las instalaciones por parte de los clientes. El proyecto de desarrollo o mejora de procesos conlleva a visionar un conjunto de actividades que deberán ser planificadas, ejecutadas y evaluadas, en los diferentes departamentos en los que se determinen en la estructura orgánica-funcional.

Un proyecto de desarrollo contribuye a mejorar la calidad de vida de una población en base a la actividad que realiza (Vanegas, 2006).

Con el proyecto de desarrollo se buscará ir de una situación inicial a una situación deseada en un determinado tiempo, alcanzando los objetivos planteados para la sostenibilidad del hotel, esto se logrará al intervenir con la toma de decisiones estrategias y métodos pertinentes a la Administración de Empresas, demostrando la aplicación integral de los conocimientos obtenidos durante el acompañamiento académico para resolver problemas de orden profesional.

## **2.7 Objetivos de la investigación**

### **2.7.1 Objetivo general**

Realizar un proyecto de estructura de empresa para el Hotel 4 Mundos.

### **2.7.2 Objetivo específico**

- Reconocer el entorno endógeno y exógeno de las PYME.
- Estructurar un orgánico - funcional.
- Definir una estructura de costos que permita ubicar un precio adecuado.

El análisis de estos aspectos contribuirá a brindar un mejor servicio de hospitalidad hacia el usuario, qué, vistos a través de una adecuada actitud por parte del servicio y con precios cómodos, permitirán la satisfacción plena del usuario y que permitirán solventar aquellos problemas que no permiten el crecimiento del hotel.

## **3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **3.1 Las PYME**

Al ser una empresa familiar dedicada a la prestación de un servicio turístico de alojamiento y espacios para diversión, el haberse creado de manera empírica, el contar con nueve colaboradores, permite que se confirme que el Hotel 4 Mundos, se ubique dentro del grupo de las PYME, por lo que el inicio de la investigación se basará en su análisis como tal, con la finalidad de adoptar un

pensamiento estratégico y sistémico, entendiendo la necesidad de comprender su entorno y sus dinámicas internas.

### **3.1.1 Concepto de las PYME**

En las PYMES los directivos por lo general son miembros de la familia propietaria ubicadas en las áreas de administración y producción cuyas funciones no se encuentran definidas de forma clara, es uno de los grandes eslabones sobre los que se debe enfocar para separar el carácter familiar y la independencia de cada cargo de tal manera que se asuman las responsabilidades de cada perfil dando lugar difícilmente a manejar las finanzas familiares y empresariales (Caballero y Freijeiro, 2010).

Las PYMES están direccionadas por sus propietarios familia o socios quienes aportan con capital para poner en marcha un negocio simulando un sistema a través de las relaciones estrechas que existen entre ellos ya sea como jefes representantes que de acuerdo al perfil que presentan se les asigna una forma de trabajo sin embargo las relaciones personales predominan por encima de los roles y funciones atribuidos (Schlemenson, 2014).

Al ser un Pyme, es más difícil acceder a planes de financiamiento, por lo que en muchas ocasiones y en tiempos de baja demanda, en muchos casos se tiene que cerrar el negocio por falta de capital de trabajo u otros recursos que permitan mantenerla en funcionamiento e incluso la deserción del personal conlleva a buscar apoyo en los miembros de las familias para suplir emergencias, sin ser reconocidos económicamente, como se lo hace normalmente con personal externo.

### **3.1.2 Fortalezas y debilidades de las PYMES**

Las PYMEs generalmente son jóvenes no controladas por otras empresas de propiedad y gestión familiar que permiten diferenciar fortaleza y debilidades (Cleri, 2013): a) Fortalezas de las PYMES flexibilidad carácter pionero proveedoras de bienes y servicios a las grandes empresas y consumidor final innovadoras y creativas generadores de puestos de trabajo que dinamizan la economía contribuyendo a la productividad y b) Debilidades de las PYMES vulnerables orientada a cubrir pequeños mercados ausencia de TICs abarca demasiados productos estrategias de marketing nulas negligencia de gestión no se asocian con comercios similares escaso financiamiento exceso de autoritarismo ausencia de comunicación falta de planificación no identificar prioridades.

### 3.1.3 Clasificación de las PYMES

De acuerdo a la Decisión 702 en la Comisión de la Comunidad Andina sobre el Sistema Andino de Estadística de la PYME (2008) en el “**Artículo 2.- Ámbito de la PYME.** La PYME comprende a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes dentro de los umbrales establecidos en el Artículo 3. No se incluyen a la Unidades Productivas Informales (UPI)” y el “**Artículo 3.- Umbrales.** Para efectos de la presente Decisión, los Umbrales están de acuerdo a lo señalado a continuación:

- a) Las empresas comprendidas dentro de los siguientes rangos de personal ocupado y de valor bruto de las ventas anuales:

**Tabla 14** Clasificación de las PYMES

| <b>Variables</b>                                   | <b>Estrato I</b> | <b>Estrato II</b>   | <b>Estrato III</b>    | <b>Estrato IV</b>     |
|--|------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Personal Ocupado</b>                            | 1 - 9            | 10 – 49             | 50 - 99               | 100 – 199             |
| <b>Valor Bruto de las Ventas Anuales ( US\$) *</b> | ≤ 100.000        | 100.001 – 1.000.000 | 1.000.001 – 2.000.000 | 2.000.001 – 5.000.000 |

(\*) Margen comercial para las empresas comerciales

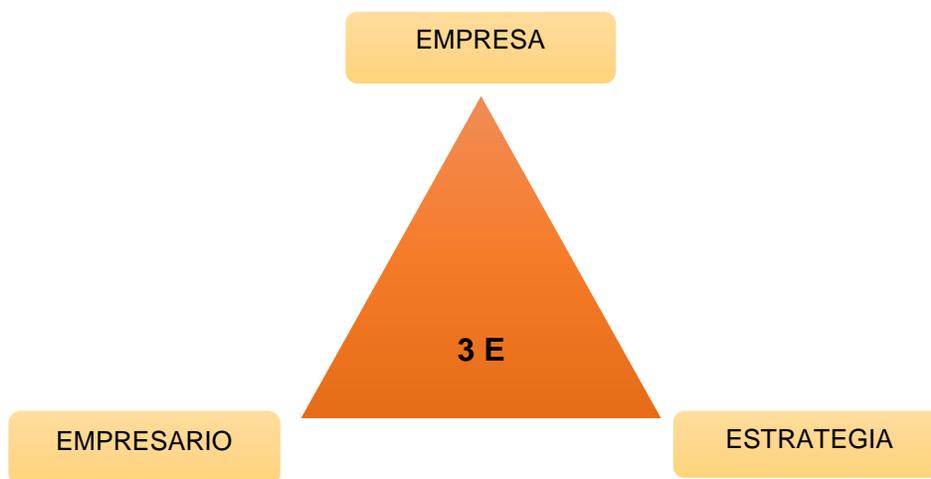
Nota: Extraído del sistema Andino de Estadística de la PYME por la Comisión de la Comunidad Andina, 2008  
Prevalecerá el Valor Bruto de las Ventas Anuales sobre el Criterio de Personal Ocupado.

- b) las empresas de las actividades económicas de manufacturas, comercio y servicio. Facultativamente, se podrá añadir la actividad minera y de construcción, por separado.” (Comunidad Andina, 2008).

El hotel cuenta con 9 personas que prestan sus servicios, por lo que de acuerdo a la tabla 14, el Hotel se ubica dentro del Estrato I de la PYMES.

### 3.2 La empresa

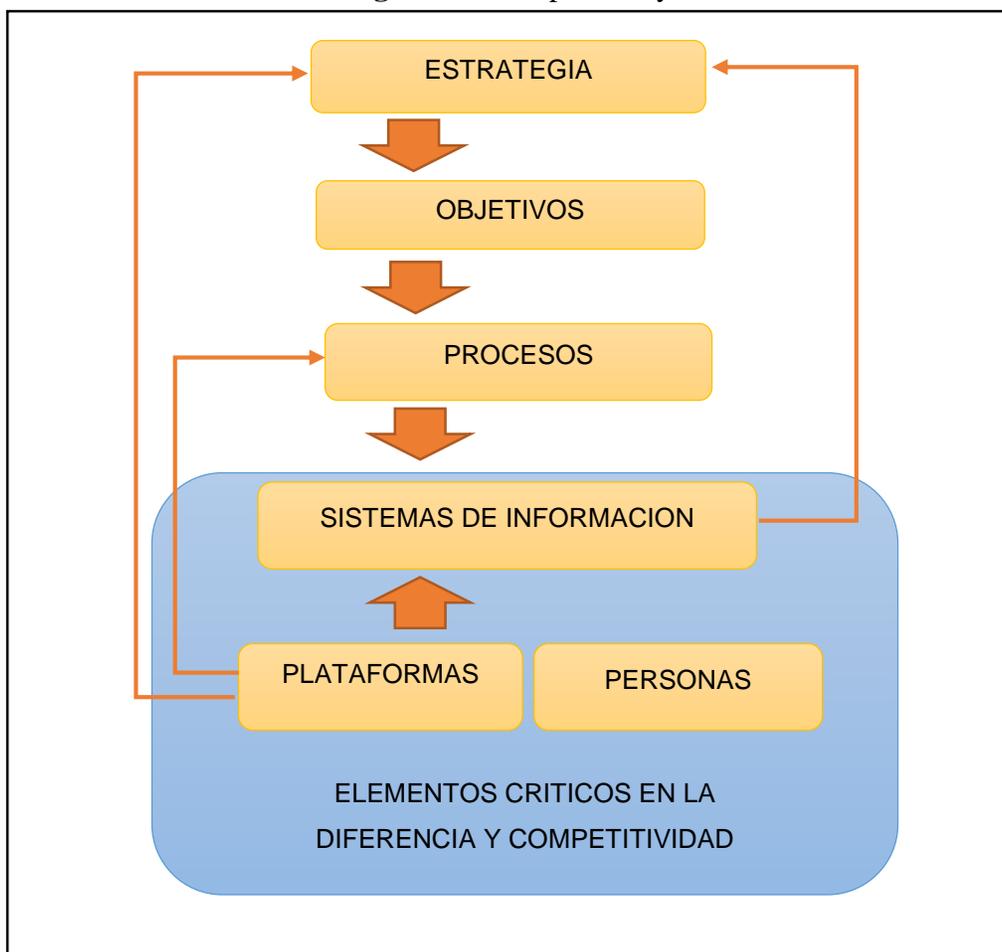
Según Sainz y Gámez (2014) y Pulgar y Ríos (2017) la organización constituye concentrar factores o recursos productivos de bienes y servicios con el fin de tener beneficios económicos. Para lograr un efectivo manejo de los recursos, es necesario identificar las 3E, según la figura 4.

**Figura 4 Las 3 E**

Nota: Extraído de "El libro de las PyMEs", por Cleri, (2007)

Lo que permitirá adoptar un pensamiento estratégico y sistémico, que pueda crear su diferenciación y posicionamiento en la industria, aspecto que debe estar considerado dentro de la formación de todos sus miembros.

Se debe enfocar en dos aspectos relevantes en la empresa la implementación de plataformas tecnológicas y la capacitación permanente del talento humano (Ver figura 5) que permite ser competitivos y marcar la diferencia a la vez que facilitan la obtención de información ágilmente del nivel de satisfacción de los clientes lo que permite tener una mejora continua (Giner y Gil, 2014).

**Figura 5** La empresa hoy

Nota: Extraído de “La Organización de empresas”, por Gil (2018)

### 3.2.1 La empresa como sistema abierto

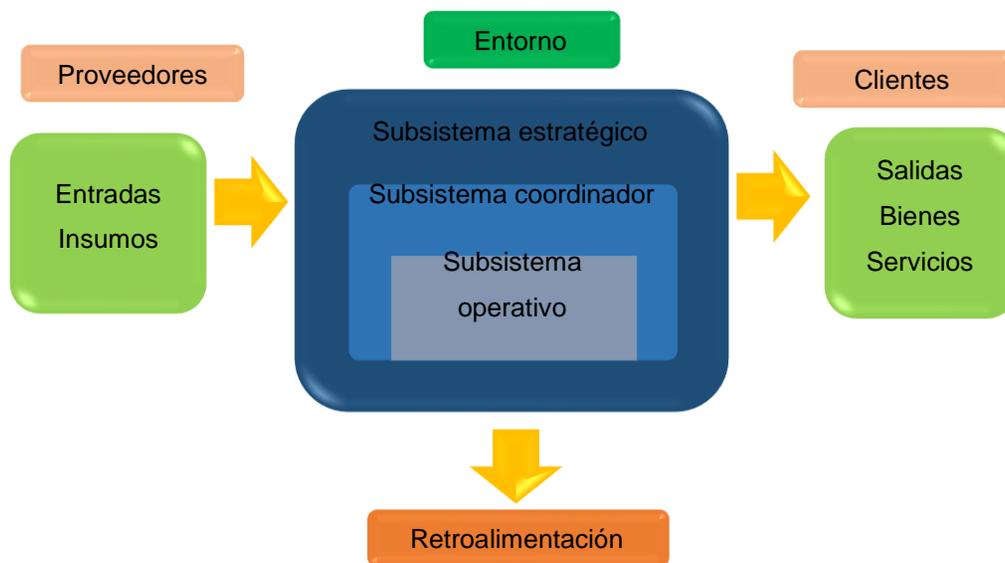
La perspectiva del sistema abierto indica que se debe retroalimentar la relación dinámica entre el medio ambiente y los productos según los sistemas sociales que lo demanden implicando cambios en la estructura procesos entre otros (Fernandez, 2012). El proceso de transformación abarca la obtención de outputs originarios de inputs procedentes del medio y del trabajo de la empresa para innovar constantemente y cumplir los objetivos (Martin, 2014).

### 3.2.2 La organización compuesta por subsistemas

La retroalimentación (ver figura 6) permite obtener un valor agregado los tres subsistemas estratégicos coordinador y operativo permiten jerarquizar las actividades por niveles internamente el cambio en uno de ellos influye en los demás sobre el primero influye más el medio exterior a

través planes y políticas el segundo considera compras, fabricación ventas finanzas entre otras y el ultimo las ejecuta (Pulgar y Rios, 2017).

**Figura 6** Enfoque de un sistema



Nota: Extraído de “Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa”, por Pulgar y Ríos, (2015)

### 3.3 Desarrollo Organizacional

Según González (2019) el desarrollo organizacional diagnostica la línea base para realizar cambios aplicando estrategias, metodologías y herramientas útiles para la interacción entre el talento humano y los equipos de la organización para ser más eficaz. Busca el vínculo estrecho entre la necesidad de cambiar aspectos culturales cambiar la estructura organizativa y aumentar la cooperación entre grupos de trabajo para conseguir los objetivos de la organización (Silva, 2018); (Chan y Mauborgne, 2005).

Se aplican principios y prácticas de las ciencias de la conducta en las organizaciones que están en funcionamiento con el fin de fortalecer la eficacia organizativa e individual (Gallardo, Elena, y Gomis, 2016). El decisor debe analizar una serie de técnicas y métodos para adaptarlos en la organización definiendo las acciones concretas y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos organizacionales (Jones, 2013). Los gestores se deben enfocar en dos sentidos hacia el interior y exterior de su organización (Sastre, 2015).

Los enfoques de varios autores mencionados anteriormente coinciden en que el Desarrollo Organizacional aporta a la planificación eficaz, al incremento de la efectividad en la administración, generando una innovación en la organización, optimizando los recursos, tiempos y por ende los procesos para crear valor y aumentar su desempeño.

### **3.4 Estructura de la empresa**

Existen seis elementos claves que los directivos deben considerar como especialización de trabajo departamentalización cadena de mando extensión de control centralización y descentralización y formación (Guizar, 2013). Los actores de la empresa deben cuestionarse quién hace qué cómo con quién en cuanto tiempo y con cuánto dinero (Proulx, 2015). Debe existir un buen liderazgo que debe verse plasmado en la rendición de cuentas al grupo empresarial demostrando la eficiencia y eficacia (Schlemenson, 2014).

Con el concepto acotado, queda claro que es necesaria la implementación de una estructura dentro del hotel ya que en la actualidad, la dirección o toma de decisiones, se las realiza mediante improvisaciones que surgen del accionar diario por parte de sus propietarios, lo que evidencia que no existen funciones definidas y una departamentalización efectiva, tampoco niveles de jerarquía y peor una estandarización de métodos y tiempos lo que conlleva a una ausencia de informe de resultados y sus responsables. Para el hotel, es imprescindible que las personas que ocupen los cargos directivos sean altamente competentes en el área requerida pudiendo ser o no miembros de la familia, esto permitirá que se logre un alto nivel de productividad, tener la capacidad para solventar los problemas y alcanzar las metas propuestas que se establezcan en su organización, las mismas que deben ser a corto plazo y usando la menor asignación posible de recursos, aspecto que evitará lo existente, pérdida económica y un sobreendeudamiento.

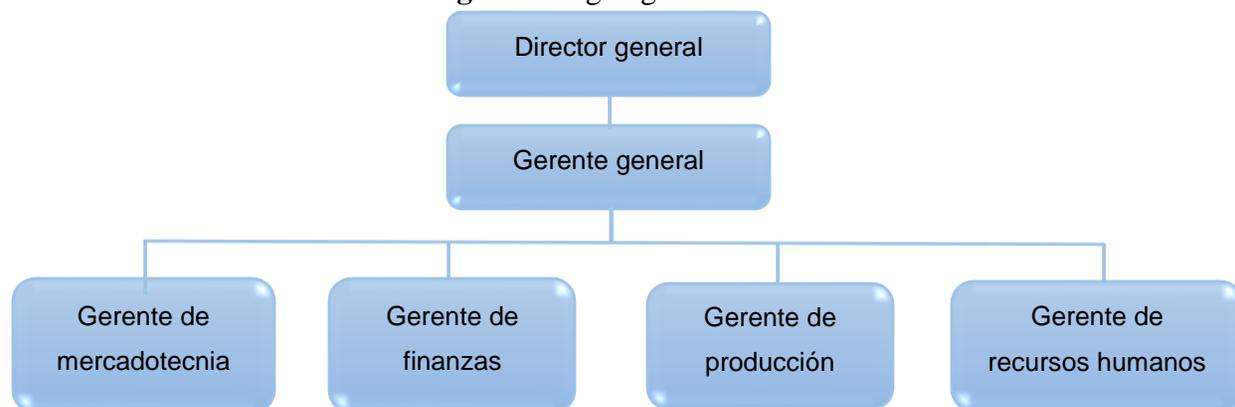
#### **3.4.1 Organigrama**

La estructura formal de una empresa se representa en un organigrama (Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007). Un organigrama detalla las funciones principales y sus relaciones de cada miembro con la autoridad que le corresponda (Herrscher, Rébori, y D'Annunzio, 2009). No se consideran estructuras informales ni datos personales (Proulx, 2015). Los organigramas deben ser claros mostrar líneas de autoridad para la toma de decisiones y que los subordinados conozcan donde acudir siguiendo esta estructura (Franklin, 2014).

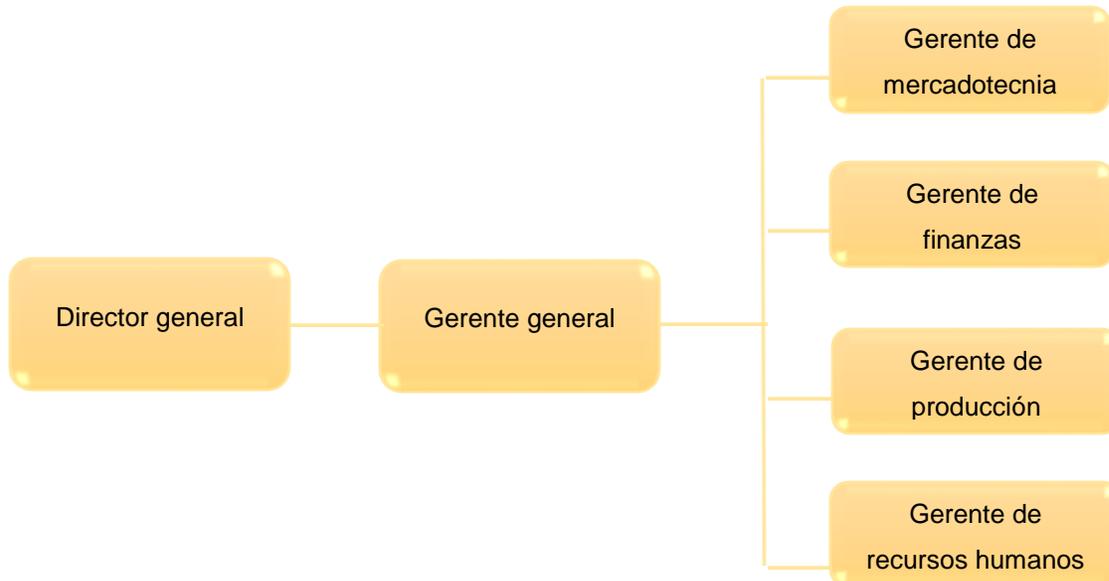
### 3.4.1.1 Clasificación de los organigramas

Los organigramas pueden ser organigrama vertical donde se ordena de manera descendente de acuerdo a la jerarquía (ver figura 7) organigrama horizontal ubica a la jerarquía de izquierda a derecha (ver figura 8) organigrama circular donde la autoridad se ubica en el centro del círculo (ver figura 9) organigrama escalar (ver figura 10) ubica los niveles jerárquicos con sangrías desde el lado izquierdo (Luna, 2015).

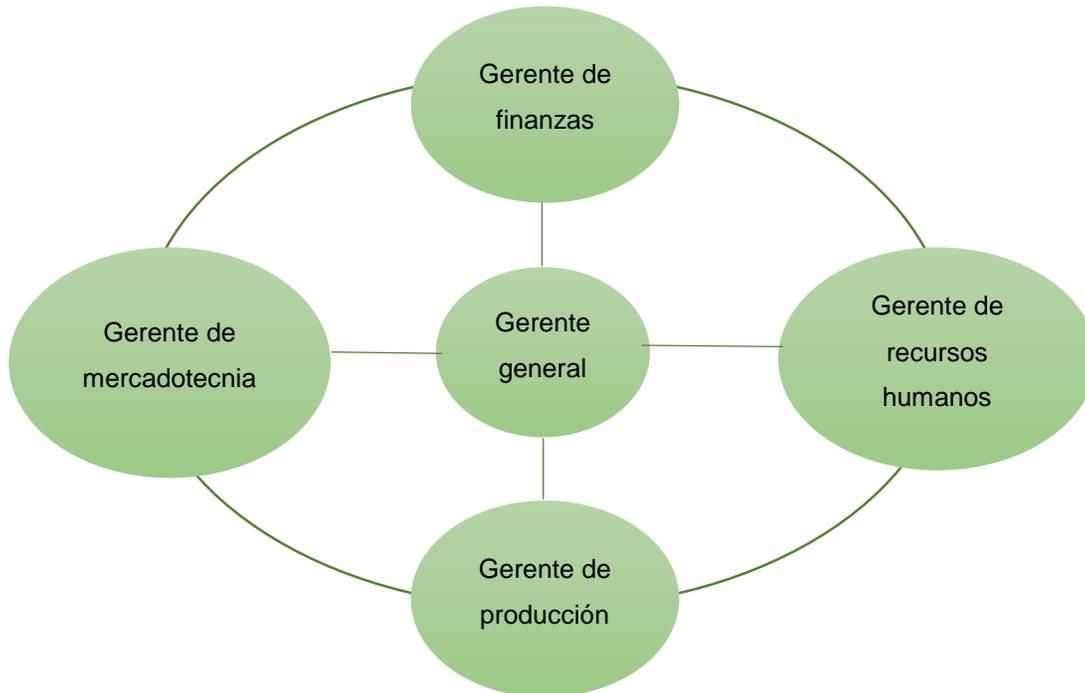
**Figura 7** Organigrama vertical



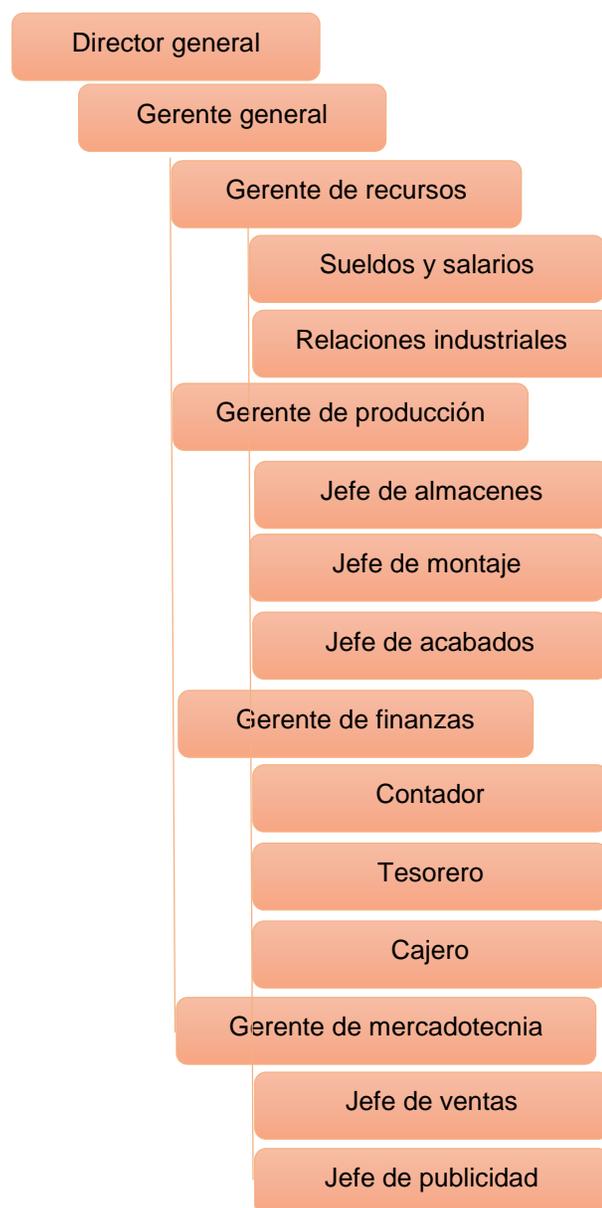
Nota: Extraído de “Proceso administrativo”, por Luna, (2014)

**Figura 8** Organigrama horizontal

Nota: Extraído de “Proceso administrativo”, por Luna, (2014)

**Figura 9** Organigrama circular

Nota: Extraído de “Proceso administrativo”, por Luna, (2014)

**Figura 10** Organigrama escalar

Nota: Extraído de “Proceso administrativo”, por Luna, (2014)

### 3.4.1.2 Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama.

Un organigrama utiliza símbolos y referencias convencionales como líneas llenas sin interrupciones líneas de puntos o discontinuas figuras geométricas línea con zigzagueos y flechas.

El staff bajo la modalidad de outsourcing delega tareas a otras empresas especializadas en una función específica que implica la contratación de proveedores externos (Pareja, 2014).

### **3.4.2 Descripción de puestos**

Se utiliza para describir la autoridad puestos funciones tareas responsabilidades de una empresa y sus necesidades de forma resumida y clara facilita información del perfil del puesto útil para la selección del personal capacitaciones y desarrollo al igual que la remuneración (Gilli, 2017). El “Manual de Puestos” integra toda una organización que describe las tareas que debe realizar cada colaborador (Alles, 2017).

### **3.4.3 Las personas**

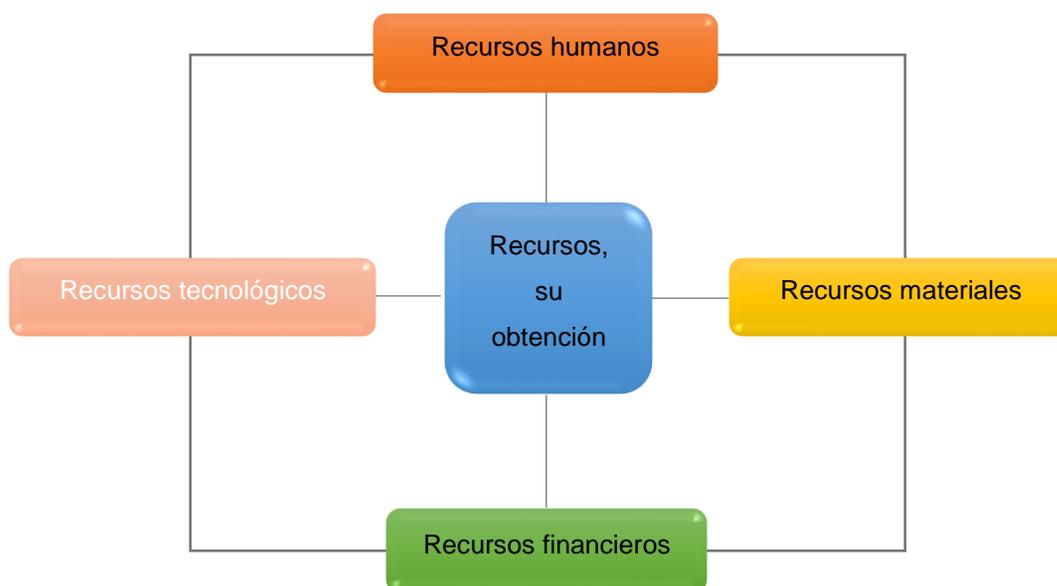
Una vez definida la estructura se debe complementar las motivaciones e intereses competencias y potencialidades de los nuevos responsables en cada área para que puedan desarrollarse en forma sistemática utilizando el lenguaje y parámetros alineados (Schlemenson, 2014).

### **3.4.4 El poder**

Está definido por los propietarios, clientes y los empleados donde el primero es la autoridad que debe mediar y canalizar los requisitos para el bien común (Schlemenson, 2014).

### **3.4.5 Recursos de la empresa**

Estos están constituidos por los recursos humanos financieros técnicos y materiales (Ver figura 11) el recurso humano es el activo más importante sin este los demás no pueden ser coordinados los recursos financieros pueden ser propios o ajenos los recursos técnicos constituyen métodos que sirven de herramientas para cumplir propósitos mientras que los recursos materiales son factores tangibles y cuantificables todos son recursos importantes para el logro de los objetivos de la empresa dependerá en sí de la administración (Luna, 2015).

**Figura 11 Recursos**

Nota: Extraído de “Proceso administrativo”, por Luna, (2015)

### 3.4.6 Recursos de producción

Los recursos de producción son parte de los tangible representados por la tierra referido a la propiedad o al pago de renta el trabajo abarca la capacidad de los individuos para desempeñar actividades en productos o servicios finales y el capital que permite adquirir insumos necesarios como instalaciones herramientas y demás, dentro de las empresas se desarrolla una serie de conocimiento que puede ser patentado que reconocen el derecho de propiedad sobre un nombre o procedimiento en fin son los administradores los que deben innovar las actividades que involucran un desarrollo económico (Vargas, 2006).

### 3.5 El Empresario

Los directivos de las empresas turísticas, cuando usan el término de dirección, se refieren interactuar con personas y por medio de ellas para llevar a cabo de manera eficiente las actividades este proceso representa las funciones principales de un directivo como planificación organización dirección y control con el propósito de alcanzar metas establecidas (Martin, 2014).

El promotor que lleva a cabo un proyecto se convierte en empresario que adquiere derechos y está sujeto a obligaciones asume riesgos con el fin de crecer financieramente direcciona al personal y

administra todo tipo de bienes y servicios (Caldaz y Hidalgo, 2019). El sacrificio es necesario en el empresario para hacer realidad su iniciativa de la mano con la personalidad (Cleri, 2013).

### **3.5.1 Conducción y liderazgo**

Una empresa define su misión que es la razón de ser de la empresa y debe plantear una visión a futuro para establecer valores objetivos ejecutarlos y controlarlos verificando su cumplimiento e identificando acciones correctivas u oportunidades de mejora debe tener experiencia ser ingenioso emprendedor y ser un líder (Cleri, 2013).

La dirección de una empresa se basa en la obtención de resultados a corto o largo plazo con la aplicación de análisis y definición de objetivos puestos en marcha donde el gerente debe hacer que todos los recursos sean productivos considerando el tiempo presente y futuro orientándose a obtener mejores resultados para satisfacer al cliente ya que es el motivo de su existencia al comercializar e innovar sus productos (Drucker, 2014).

### **3.5.2 Proceso Administrativo**

Según Luna (2015) se deben considerar las etapas para un proceso administrativo (Ver figura 12).

**Figura 12** Proceso administrativo



Nota: Extraído de “Proceso Administrativo”, por Luna, (2015)

Los administradores son responsables de planear organizar y dirigir las acciones dentro de organizaciones (Blandez, 2014), por lo que el proceso administrativo sistematiza una serie de actividades para el logro de los objetivos a través de la planificación organizando direccionando y realizando controles que se utilizarán (Pulgar y Rios, 2017).

Para el funcionamiento de las actividades del hotel, se necesita llevar un control de todos sus recursos para su puesta en operación, e identificar si estos son los necesarios según la ocupación que tuvo la actividad.

### **3.6 La estrategia**

Las decisiones estratégicas son complejas generan incertidumbre y exigen un planteo integrador que incluye cambios de paradigma se debe buscar en el futuro las mejores opciones de negocios plantear objetivos y planificar la manera de alcanzarlos mediante reglas que orienten el comportamiento y reduzcan la eventualidad un evento ocurre mientras una acción se elabora por lo que la estrategia no puede ser ajena a las características de la organización a sus destrezas y recursos no debe elaborarse a espaldas de las condiciones del entorno general y del mercado en

que se opera hay que considerar la presencia de errores las maniobras acertadas el nivel de compromiso el impacto emocional el azar que puede transformar todo de forma inmediata (Cleri, 2013).

La estrategia debe de ajustarse al entorno competitivo externo enfrentándose a competidores en diferentes mercados competitivos y estar consolidada para predecir cualquier cambio en el entorno (Howson, 2009).

El plan de acción le permite a una organización posicionarse en un sector específico que alcance una ventaja competitiva y sostenible con un retorno superior a largo plazo una idea debe crearse con un plan explícito y satisfacer a la audiencia interna y externa (Hax y Majluf, 2014).

Se debe considerar todas las percepciones anticipatorias del posicionamiento que se pretende alcanzar y un plan para su ejecución es necesario un análisis FODA que permita identificar oportunidades amenazas fortalezas y debilidades dado que la organización debe adaptarse de manera real y efectiva tomando en cuenta las demandas de la audiencia externa desarrollo tecnológico o científico considerando la misión visión y valores propia de cada empresa de donde surgen los negocios proyectos productos o servicios a ofrecer el plan de ejecución se encuentra a cargo de gerencias especializadas (Schlemenson, 2014).

### **3.6.1 Enfoques estratégicos**

Los nuevos emprendimientos pequeñas y medianas empresas operan sobre un mercado único, por lo que deben centrarse en las estrategias de negocio como la corporativa que considera a la empresa como un todo busca satisfacer las expectativas de los stakeholders grupos de interés marcando como puntos centrales la evaluación interna (misión, segmentación del negocio, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía, determinación de los puntos fuertes y débiles) y la evaluación del ámbito corporativo (panorama económico análisis de lugares geográficos críticos y de los sectores de la industria tendencias tecnológicas de personal políticas sociales y jurídicas) entre las dos definen la postura estratégica en cambio la estrategia de negocios se refiere a uno determinado y la forma en la que se debe proceder como la relación entre producto y mercado su alcance abarca 1 evaluación interna 2 un examen del entorno y 3 la unión de ambos en un plan de negocios utilizando estrategias funcionales y operativas de comercialización mercadeo financiero tecnológico de abastecimientos y comercio de insumos (Cleri, 2013).

### **3.6.2 Dirección Estratégica**

Dirección estratégica permite formular y asegurar la adecuada implantación de las estrategias, tomando decisiones y asignando recursos para que las organizaciones logren exitosamente sus objetivos es el vínculo entre la organización y su entorno, representa un modelo de comportamiento de la organización que con un conjunto de planes organiza y asigna recursos para lograr su finalidad responde mediante iniciativas a los retos que se le presentan y considera situaciones del presente y previstas para el futuro (Pulgar y Rios, 2017).

La planeación estratégica requiere unificar y analizar la información interna de la empresa para identificar falencias y tomar las acciones correctivas necesarias y lograr implementarlas en tiempos reducidos para contribuir a la mejora continua (López y otros, 2007).

El plan estratégico es la carta de presentación de una unidad productora de bienes y servicios que orientan a los integrantes a conseguir los objetivos de supervivencia crecimiento y utilidad optimizando el uso de los recursos de la empresa (Betancourt, 2002).

Las estrategias determinan las ventajas comparativas a largo plazo y las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización por lo que la implementación de la estrategia significa poner en práctica la planificación formulada y la evaluación es el paso final de la planificación estratégica por lo que el gerente responsable debe determinar que estrategias no funcionan y adaptarlas a las nuevas realidades en las estrategias deben ser desarrolladas tres actividades fundamentales: revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales medir el desempeño y realizar acciones correctivas la evaluación de la estrategia es necesaria porque “el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana” el éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes que deben ser atendidos oportunamente (Ruano y Sánchez, 2014).

### **3.6.3 Marketing**

El marketing se ha convertido no solo en herramienta de gestión sino en una filosofía empresarial que sustenta la acción mercadotécnica pretende un estudio del consumidor que abarca los hábitos de compra y consumo sus percepciones estilo de vida actitudes lugares de compra en si el objetivo de los empresarios es encontrar una oferta de productos y servicios que aumente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades a la empresa las variables controlables como

producto distribución comunicación y precio necesitan incorporar el servicio donde este último constituye un componente de valor agregado (Grande, 2005).

#### **3.6.4 Análisis FODA**

Las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas constituyen el DAFO se centran en el funcionamiento interno las dos primeras y en el externo las restantes deben tener presente características como la competitividad-coste la red y la capacidad de distribución el marketing y las ventas y las ventas los medios financieros los recursos humanos la política de innovación el clima económico las grandes tendencias de los consumidores el entorno competitivo el entorno reglamentario (Speth, 2016).

#### **3.6.5 Modelo de negocios CANVAS**

El modelo de negocio CANVAS crea un producto o servicio que desea cubrir las necesidades de sus clientes a cambio de un beneficio económico competitivo en el mercado se trata de una representación gráfica del modelo de negocio (Ver figura 13) en la que este se divide en nueve elementos clave colaboradores clave actividades clave recursos clave proposición de valor relación con clientes canales segmentos de clientes estructura de costos vías de ingresos (Tundidor, 2016).

Figura 13 CANVAS



Nota: Extraído de “Cómo innovar en las pymes: manual de mejora a través de la innovación”, por Tundidor, (2016) Es una técnica especialmente diseñada para generar ideas referidas al modelo de negocio como estrategia de innovación, se aplica a organizaciones ya existentes, es una técnica para diseñar escenarios y modelos nuevos que propone gestionar el mercado la empresa el entorno los procesos y activos (Corma, 2017).

### 3.6.6 Análisis de costos

El CANVA tiene que realizar complementariamente el estudio de costos para conocer su rentabilidad futura la contabilidad de costos debemos considerarla como elemento clave de la gerencia en todas las actividades de planeación, control y formulación de estrategias ya que proporciona las herramientas contables indispensables para lograr el buen funcionamiento de algunas fases del proceso administrativo como son la planeación el control y la evaluación de las operaciones (Arredondo, 2015). Los costos constituyen todos los recursos utilizados para la

producción de un bien va a una cuenta de activos llamada inventario y el gasto constituye el costo de un bien o servicio consumido en un periodo brindando sus servicios (Rivero, 2015).

**Tabla 15** Clasificación de los costos

| Criterio o enfoque   | Tipo de costo  |
|--|--|
| 1. Función que desempeñan                                      | . Costos de producción<br>. Costos comerciales<br>. Costos administrativos<br>. Costos financieros |
| 2. Variación según el volumen de producción                    | . Costos fijos<br>. Costos variables   |
| 3. Implicancia o no de desembolso de dinero para su imputación | . Costos erogables<br>. Costos no erogables  |
| 4. Posibilidad o no de identificarlos en el producto final     | . Costos directos<br>. Costos indirectos   |

*Nota:* Extraído de “Alimentos y bebidas: su gerenciamiento en hoteles y restaurantes”, por Feijoo, (2018)

Los costos habituales (Ver figura 15) que se analizan son los costos de producción (transformación) los costos comerciales los costos administrativos (gestión) los costos financieros (dinero obtenido de terceros) los costos fijos (no dependen del nivel de ventas alcanzado) los costos variables los costos erogables (salida de dinero) los costos directos (materia prima materiales y mano de obra) los costos indirectos como el alquiler del local energía entre otros (Feijoo, García, y Degrossi, 2009).

### 3.7 Punto de equilibrio

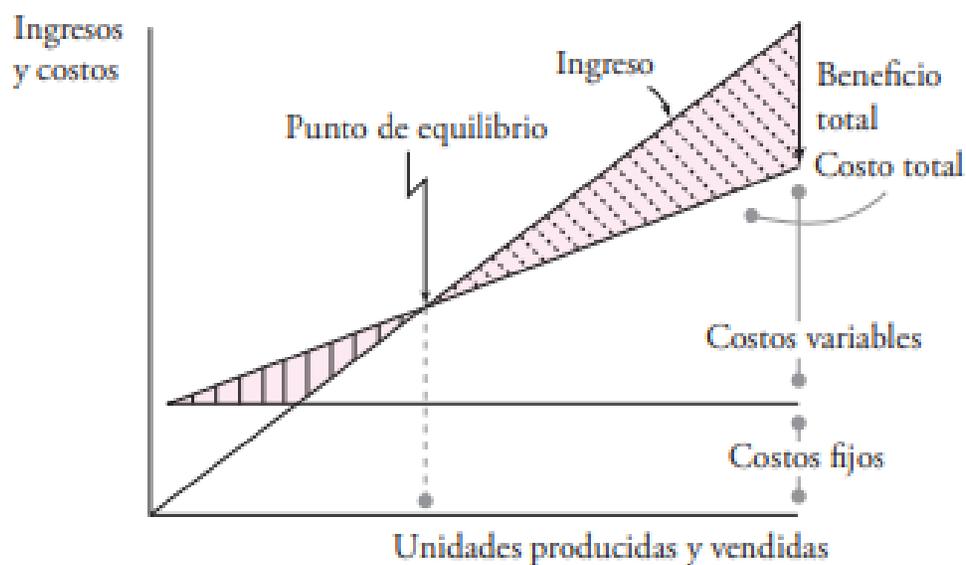
La técnica del punto de equilibrio relaciona los costos fijos los costos variables y los ingresos no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión se basa en el punto en el que los ingresos por ventas son iguales a los costos fijos más los variables sin embargo presenta desventajas como que para su obtención no se considera la inversión inicial es complejo delimitar exactamente los costos fijos o variables y si se modifican los costos también lo hace permite evaluar el punto mínimo de operación para no incurrir en pérdidas sin que signifique que sea lo suficiente para que el proyecto sea rentable ventas por encima del punto del equilibrio representa beneficio total en la empresa el punto de equilibrio se puede calcular de forma gráfica (Ver figura 14) o matemática (Ver ecuación) los ingresos se calculan como el volumen vendido por su precio  $\text{Ingresos} = P \times Q$  costos fijos CF y costos variables CV se igualan  $P \times Q = CF + CV$  sin embargo los costos variables son porcentajes constantes de las ventas (Baca, 2010).

Matemáticamente,

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\frac{\text{costos variables totales}}{\text{volumen total de ventas}}}$$

$$\text{punto de equilibrio} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P \times Q}}$$

**Figura 14** Punto de equilibrio



Nota: Extraído de “Evaluación de Proyectos Séptima Edición”, por Baca (2010)

### 3.8 Gestión por procesos

La gestión en una empresa debe llevar un control enfocándose en la finalidad, la misión preparación del personal mejorando continuamente adaptándose a los cambios sociales de cumplir los objetivos de la misión (Córdoba, 2004). La gestión por procesos es una secuencia de actividades orientadas a crear un valor añadido en una ENTRADA para derivar en una SALIDA cumpliendo con los requerimientos del cliente se deben agrupar los procedimientos para facilitar la gestión utilizando el cálculo de indicadores que permitan medir objetivamente la evolución de

un proceso (Pérez J. A., 2012). Los procesos representan una secuencia de tareas necesarias para obtener un producto o servicio (Gilli, 2017).

Los procesos de una organización deben considerar las preguntas (Ver figura 16) ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? y ¿Para quién lo hacemos? (Pulgar y Ríos, 2017).

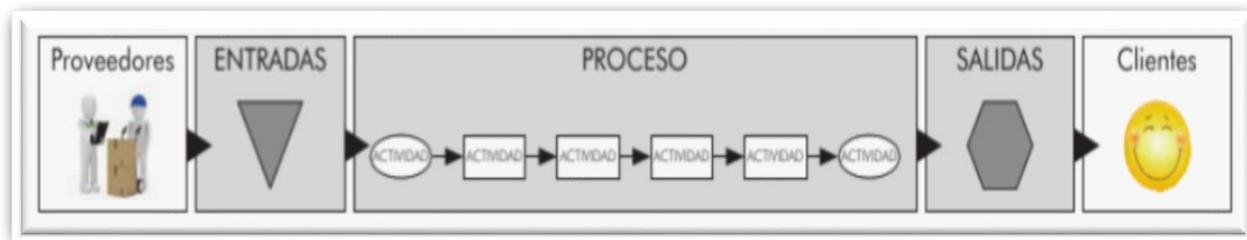
**Figura 15** Identificación del proceso



Nota: Extraído de “Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa”, por Pulgar y Ríos (2015)

Los procesos están interrelacionados (Ver figura 17) mientras que la clasificación de los procesos está dada por procesos estratégicos en donde se realiza la toma de las decisiones gerenciales, procesos operativos en donde está la cadena de valor del negocio y procesos de Soporte son los que aportan con recursos y apoyan al buen funcionamiento de los procesos estratégicos y operativos (Pardo J. M., 2017).

**Figura 16** Representación esquemática de un proceso

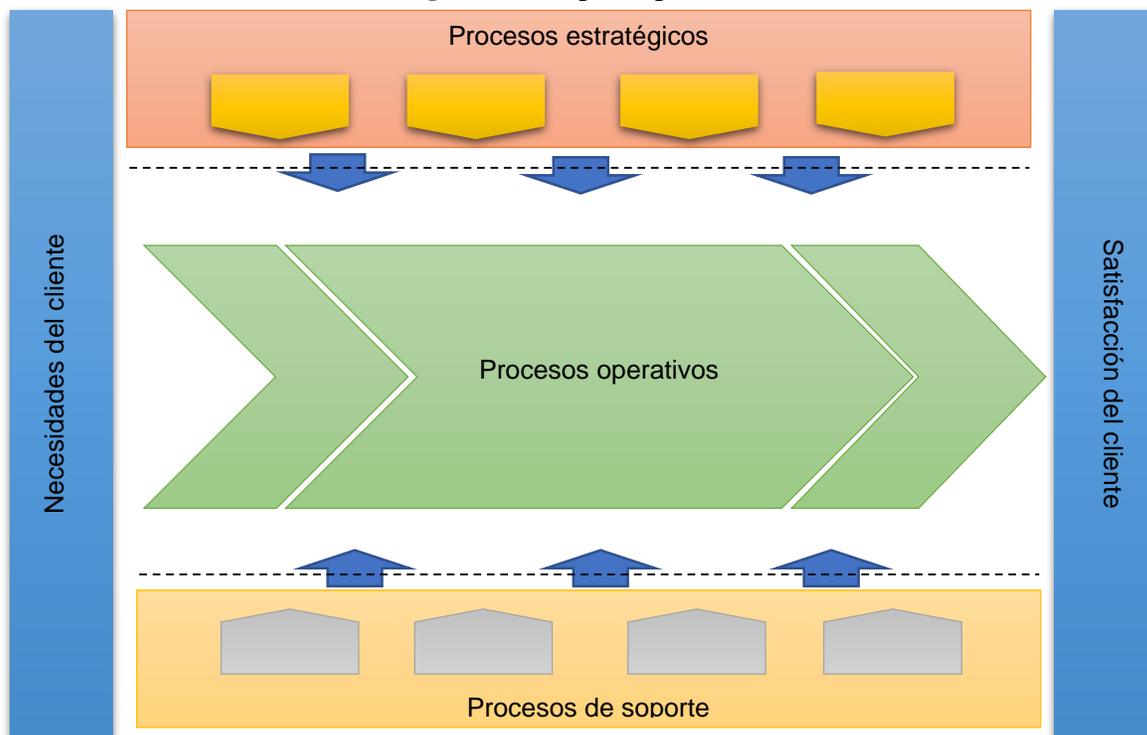


Nota: Extraído de “Gestión por proceso y riesgo operacional”, por Pardo (2017)

### 3.8.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos es una herramienta que se utiliza para representar de forma gráfica (Ver figura 18) todos los procesos que conforman una empresa y permite ubicarse fácilmente en la cadena de producción (Pardo J. , 2012)

**Figura 17** Mapa de procesos

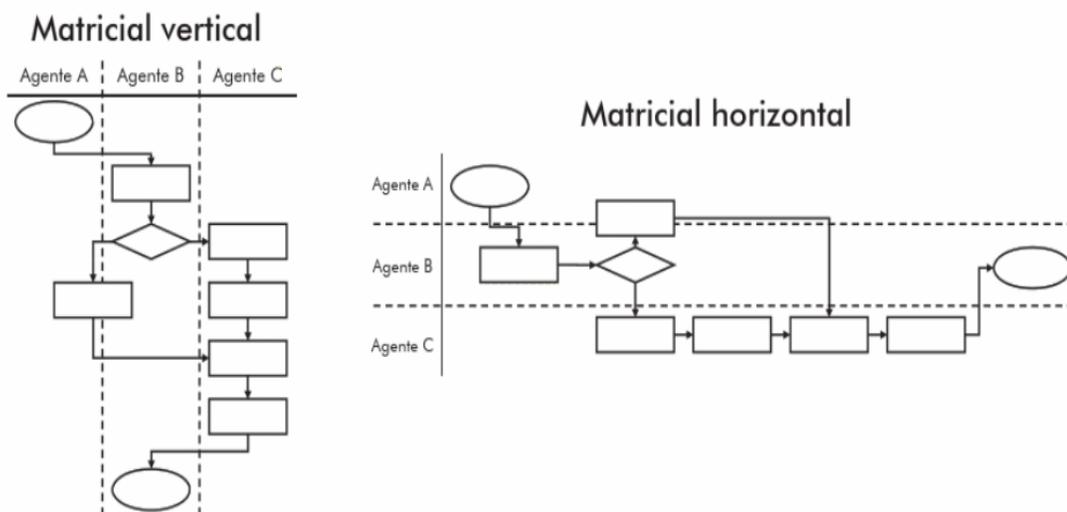


Nota: Extraído de “Configuración y usos de un mapa de procesos”, por Pardo (2012)

### 3.8.2 Diagramas e flujo

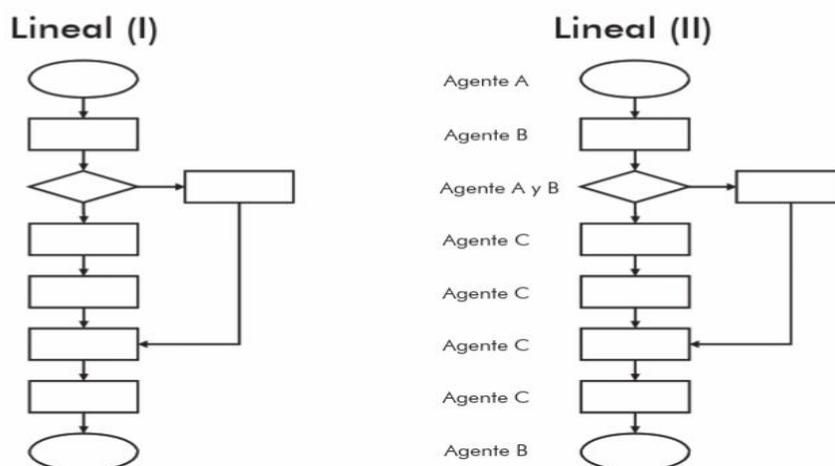
Diagramar es representar de forma gráfica las actividades secuencias tiempos y responsables de un proceso los mismos que ayudan a identificar y definir indicadores su clasificación está dada por flujogramas de tipo matricial (Ver figura 19) flujogramas lineales (Ver figura 20) flujogramas (Pardo J. , 2012).

**Figura 18** Flujograma matricial



Nota: Extraído de “Gestión por proceso y riesgo operacional”, por Pardo (2012)

**Figura 19** Flujograma lineal



Nota: Extraído de “Gestión por proceso y riesgo operacional”, por Pardo (2012)

### 3.8.3 Simbología BPMN para diagramas de flujo

La simbología BPMN Business Process Modeling and Notación ayuda a graficar (Ver figura 21) de una manera más rápida los procesos (Freund, Rucker y Hitpass, 2017).

**Figura 20** Simbología BPMN

|                     |                         |                       |                   |                     |                         |                        |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|
|                     |                         |                       |                   |                     |                         |                        |
| piscina horizontal  | Evento de Fin           | Sub-proceso colapsado | tarea repetitiva  | carril horizontal   | Evento Intermedio       | Sub proceso repetitivo |
|                     |                         |                       |                   |                     |                         |                        |
| Grupo               | Evento de Inicio        | Objeto de Datos       | tarea             | Compensac...        | Gateway                 | Enrutador evento       |
|                     |                         |                       |                   |                     |                         |                        |
| Enrutador OR        | Transacción             | Subproceso Expandido  | Enrutador AND     | Flujo               | Condicionado            | por defecto            |
|                     |                         |                       |                   |                     |                         |                        |
| Gateway XOR         | Enrutador Complejo      | Asociación 2          | Anotación         | Mensaje Inicio      | Mensaje Intermedio      | Mensaje                |
|                     |                         |                       |                   |                     |                         |                        |
| Asociación 1        | Temporizador Intermedio | Excepción Intermedio  | Excepción Final   | Cancelar Intermedio | Mensaje Fin             | Temporizador Inicio    |
|                     |                         |                       |                   |                     |                         |                        |
| Compensac... Fin    | Regla Inicio            | Regla Intermedio      | Enlace Inicio     | Cancelar Fin        | Compensac... Intermedio | Múltiple Inicio        |
|                     |                         |                       |                   |                     |                         |                        |
| Múltiple Intermedio | Múltiple Fin            | Terminar Fin          | Enlace Intermedio | Enlace Fin          |                         |                        |

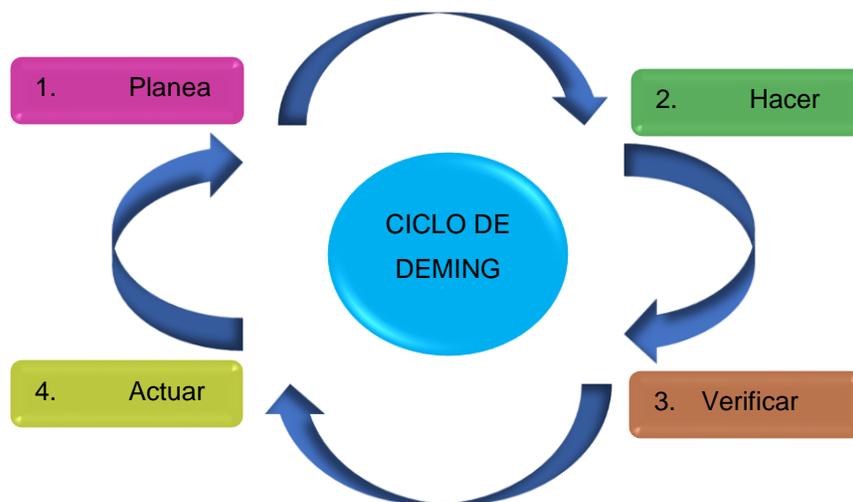
Nota: Extraído de “BPMN Manual de Referencia y guía práctica”, por Freund y otros (2017)

### 3.9 Ciclo PHVA

Según González (2017) el ciclo “PHVA: Planear-Hacer-Verificar-Actuar” es un proceso de mejora continua que se aplica a las organizaciones con la finalidad de estandarizar los procesos y asegurar

los recursos necesarios para su normal funcionamiento. Permite ser competitivos en cuanto a los productos y servicios “mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo y aumenta la rentabilidad.” (Pérez M. , 2012).

**Figura 21** Ciclo de mejoramiento continuo

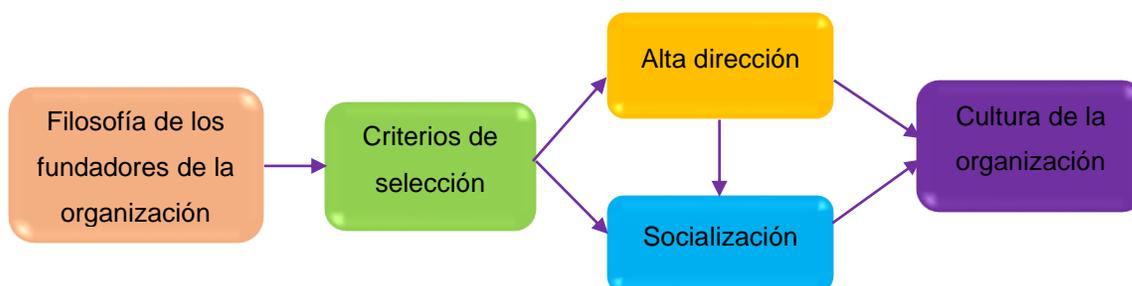


Nota: Extraído de “Calidad de servicio y Atención al Cliente”, por Pérez, (2012)

### 3.10 Comportamiento organizacional

Es una herramienta que se utiliza para el análisis del comportamiento del talento humano al interior de una empresa (Luthans, 2012). Su finalidad es describir cómo actúa el talento humano comprender su comportamiento predecir su conducta en el futuro y controlar motivando al talento humano para obtener excelentes resultados de desempeño (Aira, 2016). La cultura organizacional de una empresa la distingue de las demás (Ver figura 23) donde se valora la innovación la gestión de riesgos orientación a resultados orientación a la gente orientación a los equipos estabilidad y por lo general nace de la filosofía de sus fundadores (Alles, 2017).

**Figura 22** Como se forman las culturas organizativas



Nota: Adaptado de “Comportamiento Organizacional”, por Alles (2017)

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Unidad de análisis

La investigación se realizará en un Hotel de la ciudad de Cuenca – Ecuador, ubicado en su centro histórico.

### 4.2 Métodos a emplear.

Se debe iniciar con la **recopilación de información** para analizar la realidad actual de la empresa en términos de niveles de autoridad funciones tareas relaciones laborales internas y externas comunicación y administración de información; **análisis de información** que permitirá identificar los problemas acciones correctivas u oportunidades de mejora; **diseñar** una propuesta de estructura plasmada en un manual de organización en el que se detallará el organigrama descripciones de puestos procesos flujogramas ente otros; **implementación** o puesta en funcionamiento de la nueva estructura, presentación del manual a los responsables de cada área capacitando sobre su contenido y uso así como sus funciones y responsabilidades asignadas y se complementa con el seguimiento y control de cambios propuestos y el cumplimiento de objetivos (Gilli, 2017).

### 4.3 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.

**Primaria:** Son los datos que han sido recolectados/obtenidos directamente por el investigador, que se puede evidenciar en las tablas de la 1 a la 12.

- Testimonios de los dueños y colaboradores del hotel a través de las entrevistas personales y la observación directa.
- Registros del hotel con respecto a los servicios prestados por hospedaje.
- Registros fotográficos.

**Secundarias:** Son los datos que han sido recolectados/obtenidos por otros.

- Libros.
- Revistas.
- Internet.
- Estadísticas.

#### **4.4 Técnicas de diagnóstico de procesos.**

- Recopilación de información: será la búsqueda de información en las distintas fuentes documentales existentes en el hotel.
- Entrevistas: constituyen un medio valioso para la obtención de información clave, especialmente con los propietarios del hotel ya que permiten el intercambio directo de los problemas actuales por lo que atraviesan.
- Observación directa: este medio es complementario de los anteriores y permite corroborar la información obtenida por otros medios. Lluvia o tormenta de ideas
- Gráficos, tablas

#### **4.5 Herramientas para el análisis de información**

##### **Análisis FODA**

Permite analizar la estructura de una empresa desde su entorno interno “fortalezas y debilidades” y su entorno externo “oportunidades y amenazas” en un momento dado y enfocándose al futuro (Speth, 2016).

**Figura 23 FODA**

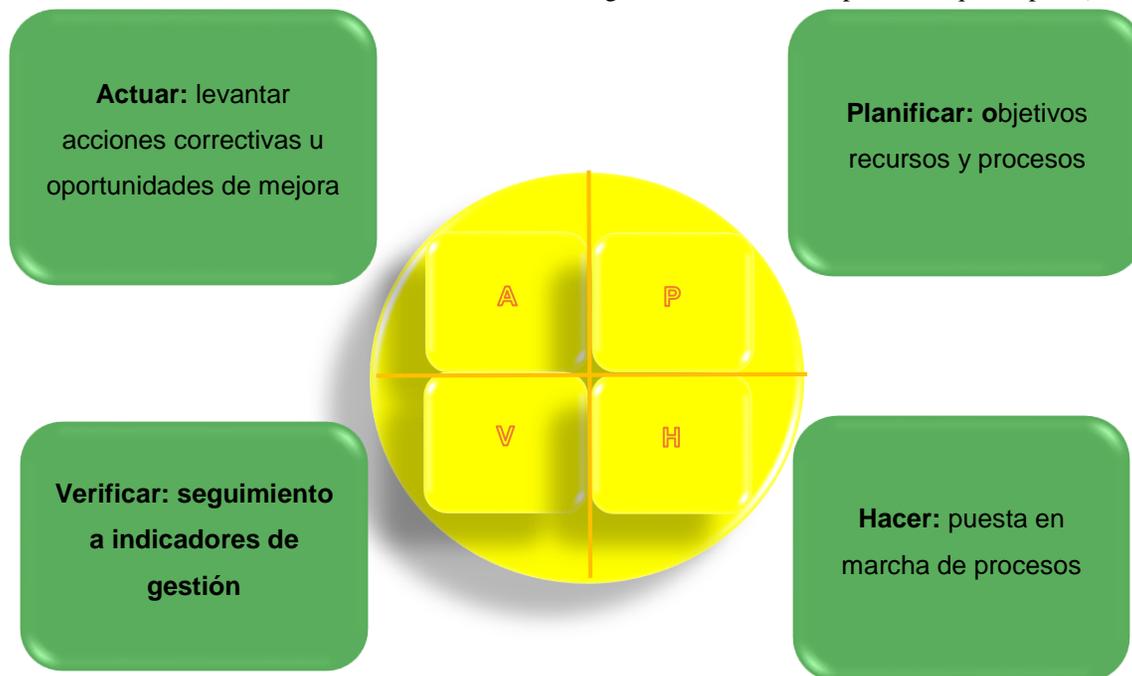
Nota: Extraído de “El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio”, por Speth, (2016)

### **Ciclo PHVA**

Es un proceso de mejora continua que se basa en la estandarización de procesos de una empresa a través del ciclo “PHVA planificar Hacer Verificar y Actuar” donde se identifican acciones correctivas u oportunidades de mejora (Zapata, 2016).

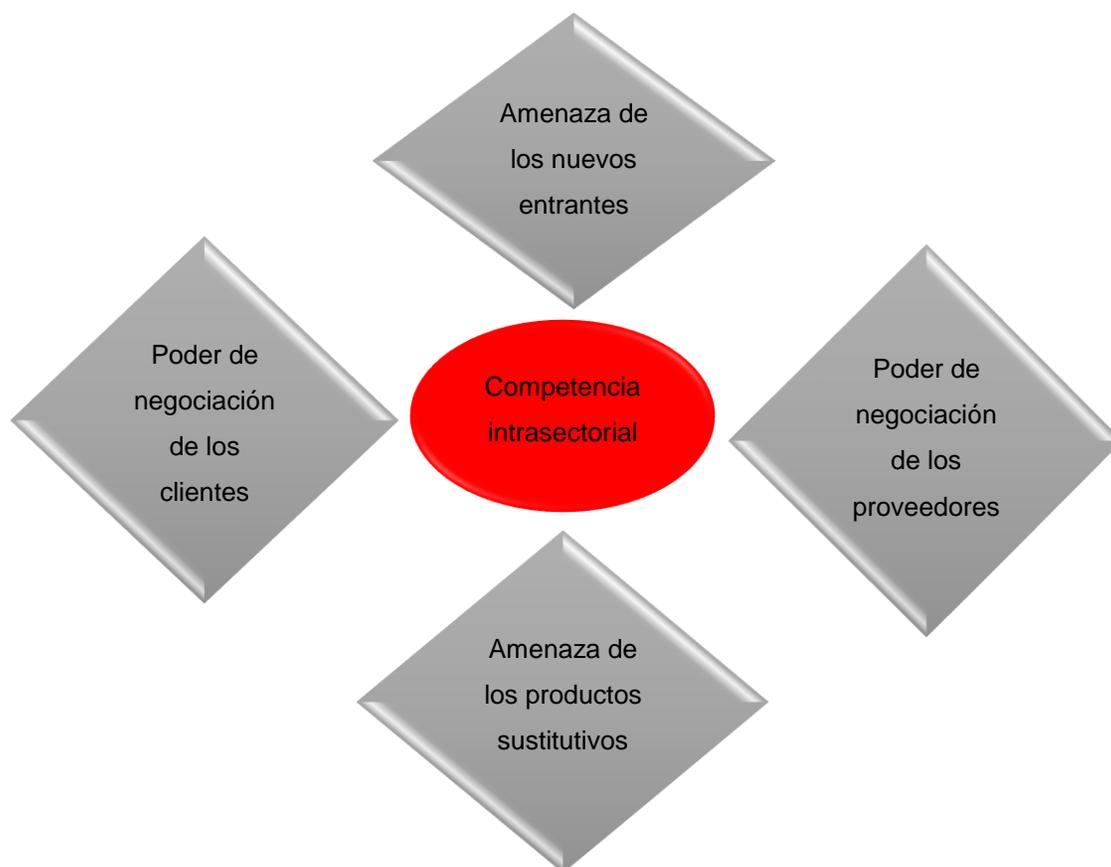
**Figura 24** Ciclo PHVA

Nota: Extraído de “Calidad turística total: en busca de organizaciones más competitivas”, por Zapata (2016)



### **Las 5 fuerzas de Porter**

Es un análisis de carácter competitivo que se realiza dentro de una empresa y examina cinco fuerzas el poder de negociación de los clientes el poder de negociación de los proveedores la amenaza procedente de los productos sustitutos la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores (Michaux y Cadiat, 2016).

**Figura 25** Las 5 fuerzas de Porter

Nota: Extraído de “Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito”, por Michaux y Cadiat, (2016)

## **5. PROPUESTA ESTRATEGICA.**

Para desarrollar la Estructura Organizacional del Hotel, como un primer paso se identificó y detalló la naturaleza y fines de la empresa.

**Tabla 16** Identificación y ubicación del negocio

| Identificación y ubicación del negocio |   |
|--|---|
| Sector o industria:                    | Hotelero  |
| Ubicación:                             | Cuenca Ecuador  |
| Dirección:                             | Calle Benigno Malo 10-70 entre Lamar y Gran Colombia. |
| Especialización:                       | Servicio de hospedaje                                 |

*Nota:* Elaboración propia

Donde se identificó la industria a la que pertenece el Hotel, siendo esta la industria del sector Hotelero, su ubicación Cuenca Ecuador, su dirección específica que es la calle Benigno Malo 10-70 entre Lamar y Gran Colombia, se identificó cual es la especialización de los propietarios del Hotel, los mismo que supieron manifestar que es el servicio de hospedaje el mismo que se ha vuelto una necesidad urgente de la búsqueda de la mejora continua y su organización para que su empresa sea sostenible y sustentable con miras a un futuro estable.

A continuación, se dará a conocer las actividades que se realizaron para lograr cada uno de nuestros objetivos planteados para lograr la Estructura de Empresa para el Hotel 4 Mundos.

### 5.1 Reconocer el entorno endógeno y exógeno del Hotel 4 Mundos

Para poder conocer el entorno interno y externo del hotel se realizó la técnica del análisis FODA, el mismo que comprende las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas que a continuación se detallan:

**Tabla 17** Fortalezas internas

| Fortalezas internas  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del hotel</li> <li>• Arquitectura de la casa en la que se realizan las operaciones para brindar los servicios.</li> <li>• Recurso Humano con más de 3 años laborando dentro del hotel</li> <li>• Instalaciones físicas para brindar los servicios de hospedaje, restaurant y eventos sociales</li> <li>• Trayectoria: Tiempo de existencia de 9 años</li> <li>• Respaldo de los colaboradores</li> <li>• Excelente accesibilidad a las instalaciones</li> <li>• Mobiliario en buen estado para brindar el servicio de hospedaje.</li> </ul> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 18** Debilidades internas

| Debilidades internas   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ser una empresa familiar, existe una estructura jerárquica poco definida y falta de una clara división de las tareas.</li> <li>• Casa arrendada</li> <li>• Sistema de agua caliente deficiente</li> <li>• Cortinas de plástico colocadas en las duchas de los baños de cada habitación</li> <li>• Eco que se produce dentro de las instalaciones generando ruido en las habitaciones y por ende reclamos.</li> <li>• No disponer de ascensor</li> <li>• No disponer de parqueadero propio</li> <li>• No disponemos de una plataforma para realizar ventas</li> <li>• Desconocimiento en la aplicación de herramientas tecnológicas para realizar ventas</li> <li>• Asignación de precios</li> <li>• Costos operativos</li> <li>• Administración financiera</li> <li>• Marketing y promociones</li> <li>• Ventas</li> <li>• Decoración de las instalaciones</li> <li>• Falta de registros</li> <li>• Falta de organización</li> <li>• Falta de normativa reglamento interno y procedimientos</li> <li>• No existe una estandarización de procesos</li> <li>• No se cuenta con un plan de incentivos y capacitación</li> <li>• Desconocimiento de lugares turísticos para asesorar a los clientes.</li> </ul> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 19** Amenazas externas

| Amenazas externas   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal:</li> <li>• Falta de apoyo del gobierno</li> <li>• Falta de seguridad</li> <li>• Migración</li> <li>• Huelgas y cierre de carreteras</li> <li>• Pandemias</li> </ul> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 20** Oportunidades externas

| Oportunidades externas  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de plataformas digitales.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Capacitación de personal en las plataformas digitales.</li> <li>• Capacitación en temas de atención al cliente.</li> <li>• Inversión y expansión.</li> <li>• Prestamos</li> </ul> |

Elaboración: La Autora

Realizado el análisis FODA, se establecieron las estrategias a implementar para mejorar el servicio que brinda el Hotel dentro de sus instalaciones y que se detallan a continuación:

**Tabla 21** Fortalezas internas y sus estrategias

| <b>Fortalezas internas</b>   | <b>Estrategias</b>  |
|--|---|
| Ubicación del hotel  | Promocionar y vender los servicios que brinda el hotel, de forma personal y a través de telefonía a empresas público-privadas, a través de plataformas turísticas (Booking, Expedia, Despegar, Trivago, entre otras), redes sociales, crear una página Web, invertir en promociones a través de Google. |
| Arquitectura de la casa en la que se realizan las operaciones para brindar los servicios     |   |
| Recurso Humano con experiencia en atención al cliente  |   |
| Instalaciones físicas para brindar los servicios de hospedaje, restaurant y eventos sociales |   |
| Trayectoria: Tiempo de existencia de 8 años  |   |

Elaboración: La Autora

**Tabla 22** Debilidades internas y sus estrategias

| <b>Debilidades internas</b>  | <b>Estrategias</b>   |
|--|--|
| Casa arrendada<br>No disponer de ascensor  | Con la estructura de empresa propuesta, buscar prestamos – créditos en el sector bancario para poder adquirir un terreno que sea propio para el funcionamiento de las instalaciones del hotel. |
| Sistema de agua caliente deficiente  | Cambiar las instalaciones de agua caliente por Paneles Solares o montar una nueva instalación.<br>Elegir la mejor opción   |
| Cortinas colocadas en las duchas de los baños de cada habitación                                       | Invertir en la colocación de puertas de vidrio templado en los baños de las habitaciones   |
| Eco que se produce dentro de las instalaciones generando ruido en las habitaciones y por ende reclamos | Invertir en la insonorización de las habitaciones.   |
| No disponer de parqueadero propio  | Formar alianzas estratégicas con los parqueaderos más cercanos a nuestras instalaciones  |
| No disponemos de una plataforma para realizar ventas   | Invertir en la creación plataforma de acuerdo a las necesidades del hotel.   |
| Desconocimiento en la aplicación de herramientas tecnológicas para realizar ventas                     | Invertir en la capacitación del personal de ventas   |
| Asignación de precios  | Análisis de costos operativos  |
| Costos operativos  | Análisis de gastos fijos y variables   |
| Administración financiera  | Contratar un staff financiero  |
| Marketing y promociones  | Estudio de mercado   |
| Ventas   | Convenios y promociones  |
| Decoración de las instalaciones  | Definir de la temática del hotel, nombre del hotel.  |
| Falta de registros   | Crear formatos y aplicarlos  |
| Falta de control del aprovisionamiento de recursos y materia prima                                     | Levantar procedimientos, responsabilidades y sanciones-descuentos  |
| Falta de organización  | Estructurar el hotel de forma empresarial: organigrama y descripción de funciones  |
| Falta de normativa reglamento interno y procedimientos   | Levantar o actualizar la normativa y procedimientos vigentes   |
| Falta de un análisis de ingresos, gastos cuentas por pagar, por cobrar, etc                            | Estructura financiera  |
| Falta de comunicación en cuanto a las reservas del hotel   | Levantar procedimientos  |
| Constante cambio en el personal de recepción y limpieza del hotel                                      | Capacitación e incentivo del personal en temas referente a la especialización de que corresponda a cada área.  |

Elaboración: La Autora

**Tabla 23** Amenazas externas y sus estrategias

| Amenazas externas           | Estrategias  |
|-----------------------------|--|
| Competencia desleal         | Realizar convenios o alianzas estratégicas   |
| Falta de apoyo del gobierno | Apoyo en las gestiones que se realicen los grupos de interés del sector turístico para el bienestar del sector hotelero. |
| Falta de seguridad          |  |
| Migración                   |  |

Elaboración: La Autora

**Tabla 24** Oportunidades externas y sus estrategias

| Oportunidades externas       | Estrategias  |
|------------------------------|--|
| Uso de plataformas digitales | Capacitación de todo el personal que intervenga en la gestión de ventas, marketing y promociones del hotel.  |
| Alianzas estratégicas        | Identificar a los posibles aliados que se complementen con nuestro servicio o viceversa, haciéndoles sentir la necesidad de realizar alianzas con un ganar ganar de parte a parte.   |
| Inversión                    | Aprovechar las campañas de apoyo del gobierno cuando este las genere con la finalidad de comprar un terreno para la construcción de las instalaciones propias del hotel o mejorar la decoración o ambientes de las instalaciones actuales. |

Elaboración: La Autora

Además, se vio la necesidad de aplicar las 5 fuerzas de Porter para analizar la competitividad del hotel y poder tomar decisiones.

**Tabla 25** El poder de negociación de los clientes

| El poder de negociación de los clientes  |
|--|
| Dentro del sector de hospedaje, los clientes tienen el poder de negociación y con ello limitan los ingresos del hotel, afectando su rentabilidad ya que se involucra directamente con el precio. Además, en la actualidad existe un notable crecimiento de este tipo de servicios dentro de la industria hospitalaria, en donde los vendedores juegan un papel muy importante ya que los huéspedes tienen el acceso a toda la información que necesiten en cuanto a productos, tipos de servicios, precios, costos, etc. |

Elaboración: La Autora

**Tabla 26** El poder de negociación de los proveedores

| El poder de negociación de los proveedores  |
|---|
| Se refiere a proveedores de suministros de limpieza, alimentos, servicios básicos, de los cuales no se generaría una dificultad para el hotel ya que los proveedores existen en gran cantidad por lo que no tiene un gran poder de negociación. |

Elaboración: La Autora

**Tabla 27** La amenaza de productos sustitutivos

---

La amenaza de productos sustitutos

---

En la actualidad hay un gran incremento en los productos sustitutivos con respecto a brindar servicios de hospedaje en casas y departamentos, brindando todos los servicios que un hotel ofrece a precios menores y con los mismos servicios o mejores, lo que influye duramente en el sector turístico para las empresas que están reguladas y que pagan impuestos.

---

Elaboración: La Autora

**Tabla 28** La amenaza de los nuevos entrantes

---

La amenaza de los nuevos entrantes

---

Se debe invertir tiempo y dinero en los permisos de funcionamiento a las entidades de regulación. No existe una patente que proteja las tecnologías, lo que facilita el acceso a las mismas para crear los nuevos entrantes. Los costos de reemplazo para el cliente no son altos. No se posee una marca posicionada en el mercado lo que nos hace vulnerables ante los nuevos entrantes. No existe fidelidad de los clientes lo que genera oportunidades para los entrantes.

---

Elaboración: La Autora

**Tabla 29** La rivalidad entre los competidores

---

La rivalidad entre los competidores

---

La rivalidad entre los competidores del sector hotelero es grande ya que la mayoría de los hoteles ofrecen los mismos servicios, los mismos precios, obligando a los hoteles a mejorar cada vez su modelo de negocio y sus estrategias. Por lo general la competencia se da por bajadas de precio, creación de nuevos servicios, marketing y publicidad bien dirigida.

---

Elaboración: La Autora

El Hotel no cuenta con un modelo de negocios establecido y que direcciona a todo el personal que forma parte del mismo en el desarrollo de sus actividades laborales, es por esta razón que se ha diseñado un modelo de negocios CANVAS, en el que de acuerdo a los análisis realizados FODA y las 5 fuerzas de Porter apoyaran a su desarrollo en cada uno de los puntos que a continuación se detallan.

**Tabla 30** Segmento de Clientes

---

| Segmentos de clientes  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias</li> <li>• Parejas</li> <li>• Empresas público privadas</li> <li>• Universidades</li> <li>• Extranjeros</li> </ul> |

---

Elaboración: La Autora

**Tabla 31** Propuesta de valor

---

| Propuesta de valor  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El hotel tiene una base legal regularizada</li> <li>• Estructura de empresa solida (crear la misión, visión, valores, objetivos, organigrama, descripción de puestos y funciones, levantamiento de procesos).</li> <li>• Pertenecer a la Asociación hotelera del Azuay.</li> <li>• Marca, logotipo, slogan que atraiga la atención de los clientes</li> <li>• Caja fuerte</li> <li>• Carta de presentación formal</li> <li>• Catálogo de servicios</li> <li>• Seguridad de bienes de los huéspedes</li> <li>• Personal capacitado en atención al cliente</li> <li>• Tiempos de atención eficientes</li> <li>• Cámaras de seguridad</li> <li>• Señalización y equipos contra incendios o evacuación en caso de accidentes</li> <li>• Servicio 24/7</li> <li>• Precios estratégicos que estén de acuerdo al mercado.</li> <li>• Reducción de costos en nuestros servicios para que el cliente pueda compararnos con otros y nos prefiera.</li> <li>• Excelente ubicación del hotel.</li> <li>• Servicios de desayuno a la habitación,</li> <li>• Servicio de despertador</li> <li>• Ubicación del hotel a través de la página web.</li> <li>• Plan o ruta turística del hotel.</li> <li>• Trabajar con OTAS</li> <li>• Rutas turísticas propias del hotel para brindar servicios extras a los clientes</li> <li>• Financiamiento en el servicio de hospedaje a través de convenios con los bancos y cooperativas.</li> </ul> |

---

Elaboración: La Autora

**Tabla 32** Canales de comunicación o distribución

| Canales de comunicación o distribución   |
|--|
| Acceso a nuestros servicios de alojamiento a través de:  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Facebook</li> <li>• Marketing Boca a Boca</li> <li>• Recomendaciones de terceros</li> <li>• Correos electrónicos</li> <li>• Vía telefónica - WhatsApp</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Medios de comunicación.</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Plataformas turísticas Booking, Despegar, Expedia, Trivago, entre otras</li> <li>• Número telefónico asignado para reclamos o servicio post venta.</li> <li>• Instalaciones en sitio - oficinas</li> <li>• Marketing directo</li> <li>• Medios para la calificación del servicio brindado.</li> </ul> |
| Elaboración: La Autora   |

**Tabla 33** Relación con los clientes

| Relación con los clientes   |
|---|
| La atención a nuestros clientes será brindada a través de:  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada y profesional</li> <li>• Respetuosa</li> <li>• Cordial</li> <li>• Excelente actitud y aptitud</li> <li>• Formar lazos de amistad</li> <li>• Comunicación eficiente con el cliente al inicio, durante y después de brindar el servicio.</li> </ul> |
| Elaboración: La Autora  |

**Tabla 34** Flujo de ingresos

| Flujo de ingresos  |
|--|
| Los flujos de ingreso serán a través de:   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones bancarias</li> <li>• Pago en efectivo</li> <li>• Pago con tarjetas de débito y crédito</li> </ul> |
| Elaboración: La Autora   |

**Tabla 35 Recursos Claves**

---

| Recursos claves   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Talento Humano</li><li>• Tecnológicos (Computadoras, celulares, teléfonos, módems)</li><li>• Vehículos y maquinaria</li><li>• Sistemas de facturación</li><li>• Económicos</li><li>• Financieros</li><li>• Servicios básicos</li><li>• Insumos de oficina</li><li>• Suministros de aseo personal</li><li>• Amenities</li><li>• Arriendo de la casa para que pueda funcionar el hotel</li><li>• Equipos contra incendios</li><li>• Uniformes</li><li>• Mobiliario</li><li>• Equipos de protección como mascarillas y guantes</li></ul> |

---

Elaboración: La Autora

**Tabla 36** Actividades claves

| Actividades clave  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una marca dentro del sector turístico que genere confianza en el cliente.</li> <li>• Plan de logística con la llegada de clientes que ocupen todas las instalaciones del hotel.</li> <li>• Sistemas de facturación</li> <li>• Buscar al cliente en sitio</li> <li>• Servicios Postventa eficiente</li> <li>• Plan de capacitación al personal</li> <li>• Capacitar al personal en defensa propia</li> <li>• Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, maquinaria y equipos</li> <li>• Renovación de lencería del hotel y de los materiales que se requieran como por ejemplo las cortinas de los baños.</li> <li>• Servicio Nacional e Internacional</li> <li>• Identificar a los proveedores de insumos de limpieza, de alimentos y de servicios básicos</li> <li>• Permisos de funcionamiento del hotel en entidades reguladores.</li> <li>• Inventario del hotel.</li> <li>• Nómina de personal</li> <li>• Responsabilidad Patronal-aseguramiento del personal en el IESS</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Fidelización de los clientes</li> <li>• Transferencias bancarias</li> <li>• Disponer de varias cuentas bancarias</li> <li>• Normas, procedimientos, reglamentos, instructivos</li> <li>• Infraestructura adecuada para brindar el servicio</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Responsabilidad social y ambiental</li> <li>• Contratar planes de celulares para uso del personal en el trabajo</li> <li>• Limpieza de las instalaciones</li> <li>• Personal uniformado e identificado</li> <li>• Compra de un terreno para construir las instalaciones propias para el hotel.</li> </ul> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 37** Asociaciones claves

| Asociaciones claves  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que brinden servicios básicos como agua potable, alcantarillado, telefonía, internet, etc.</li> <li>• Empresas que complemente los servicios de hospedaje como spa, entretenimiento, deporte extremo, entre otros, realizar convenios.</li> <li>• Bancos, cooperativas.</li> <li>• Asociación Hotelera del Azuay.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Empresas de Transporte.</li> <li>• Panaderías.</li> <li>• Restaurantes.</li> <li>• 911.</li> <li>• Empresas de Hospedaje en el caso de que el hotel sobre pase su capacidad de ocupación.</li> <li>• Socios.</li> <li>• Personal.</li> <li>• Empresas que confeccionen uniformes para el personal.</li> <li>• Operadoras telefónicas claro – movistar.</li> <li>• Empresas de marketing y publicidad.</li> <li>• Empresas de servicios electrónicos.</li> <li>• IESS.</li> <li>• Entidades reguladoras del sector turístico.</li> <li>• Otas.</li> <li>• Parqueaderos.</li> <li>• Proveedores de insumos de limpieza. Alimentos y de servicios básicos.</li> <li>• Empresas que brinden distintos servicios turísticos y que nos complementen.</li> </ul> |

Elaboración: La Autora

**Tabla 38** Estructura de costos

| Estructuras de costos   |
|---|
| Los costos dentro del servicio de hospedaje son: costos fijos y variables los que se deberán analizar y organizar de manera estructurada. |

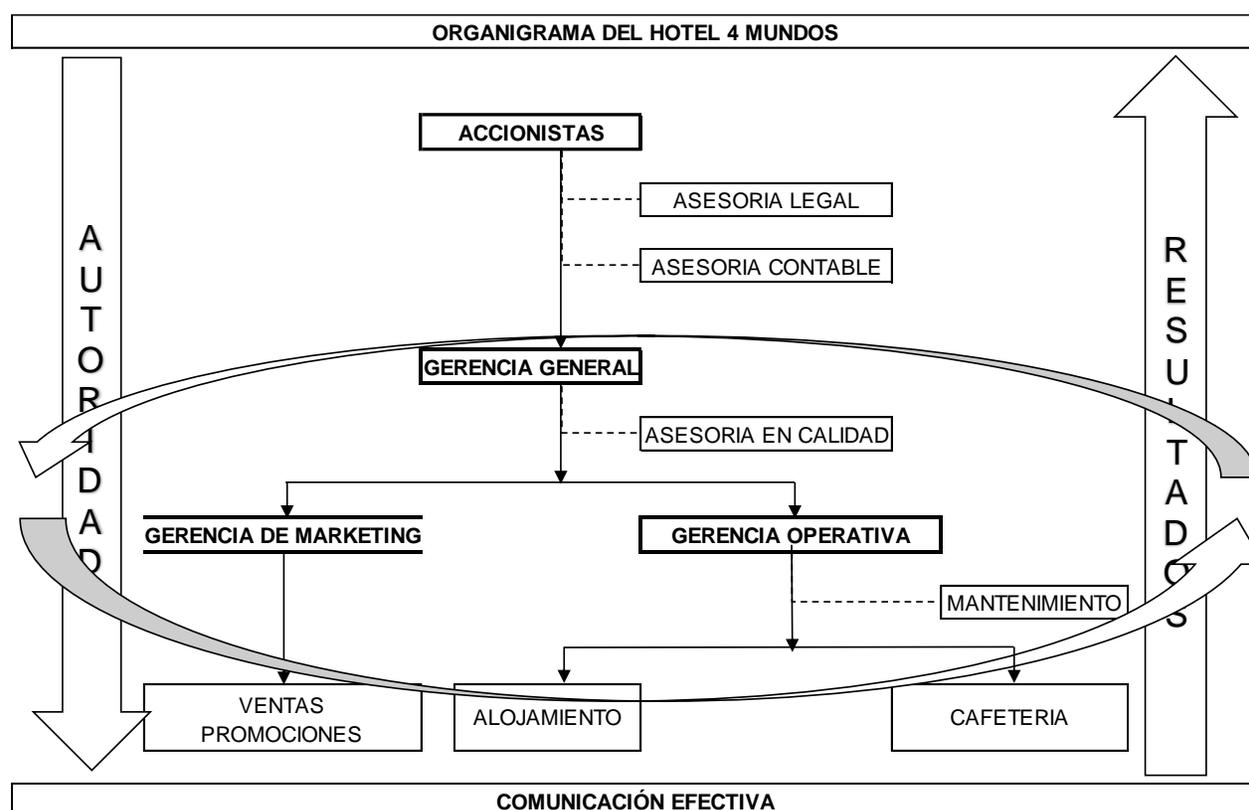
Elaboración: La Autora

## 5.2 Estructurar el Orgánico Funcional del Hotel

Realizado el levantamiento de información en sitio y con un trabajo en conjunto con los propietarios del hotel se analizó como se realizan las actividades diarias del Hotel en cuanto a su autoridad, relaciones, circulación de información, problemas recurrentes, además se analizó la estructura actual con la que se maneja el hotel, si existen o no definidos los departamentos o áreas, puestos o cargos y como se comunican, incumplimiento de funciones asignadas al personal de las distintas áreas y como está distribuido el personal, lo que permitió que se diseñara una nueva estructura de empresa para el hotel que se materializará en un manual orgánico funcional.

En el diseño del organigrama se levantó información relevante la misma que se representará mediante la utilización de gráficos, donde se visualizará la división del trabajo y con ella las actividades asignadas, la jerarquía establecida, la autoridad, la dirección de los resultados, la comunicación, los diferentes departamentos y las relaciones entre puestos y dependencias, como se detalla en la figura 27.

**Figura 26** Organigrama del Hotel 4 Mundos



Elaboración: La Autora

Una vez diseñado el organigrama, se procede a levantar los descriptivos de los cargos que comprenderán el análisis y descripción del puesto con la especificación del perfil del ocupante.

**Puesto:** dentro del hotel corresponde al lugar que una persona va a ocupar y a hacerse responsable de las tareas que se vayan definiendo.

**Funciones:** serán las actividades o tareas asignadas por el hotel de acuerdo a la responsabilidad del titular del cargo.

Actividades o tarea: dentro del hotel corresponde al trabajo que debe de realizarse de acuerdo a las características de cada uno entre ellas plazos, contenidos, resultados.

El propósito del análisis de puestos, es identificar la realidad actual en la que se encuentra desarrollando sus actividades el personal del hotel para aportar y mejorar su estructura con el nuevo diseño. Para el análisis de puestos, se iniciará con la recolección de información que luego será analizada, para posteriormente plasmarla en un formulario estandarizado para el hotel.

Para el personal que labora en el hotel, el descriptivo del puesto, será el documento guía para el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y cumplimiento de resultados que la administración del hotel espera de él, documento que servirá para la evaluación del desempeño del personal.

Los principales ítems que formarán parte del formulario a establecer como descriptivo de puesto dentro del hotel son:

### **Identificación del cargo**

- Nombre o denominación del puesto (cargo): es la designación que se le da al mismo.
- Código o identificación interna, con la que se identificará rápidamente a los distintos puestos.
- División o dependencia (Unidad organizativa): señala de quien depende jerárquicamente en forma directa
- Sueldo
- Nivel jerárquico: indica la posición jerárquica que posee dentro de la estructura del hotel
- Horario de trabajo

### **Datos generales**

- Edad
- Sexo

### **Requisitos**

- Formación académica: Bachiller, Superior, Cuarto Nivel
- Experiencia en años

**Relaciones de control**

- Reporta a:
- Supervisa a:
- Trabajo externamente o internamente con:

**Funciones y responsabilidades**

- Deberes y responsabilidades: donde se debe presentar una lista detallada de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

**Rol del cargo**

- Estratégico
- Misional
- De apoyo

**Competencias esenciales**

- Describir las competencias de acuerdo al cargo identificado.

**Observaciones generales**

- Describir las observaciones más relevantes.

Establecido el organigrama y formulario de descriptivo de puesto, se levanta la siguiente información correspondiente al hotel:

**Tabla 39** Funciones Gerente General

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |  |                         |                      |
|---|--|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |  |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |  |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Gerente General  | <b>Código:</b>          | GG-1                 |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia General   | <b>Sueldo:</b>          | Ver tabla 54         |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Ejecutivo  | <b>Horario trabajo:</b> | Bajo responsabilidad |
| <b>Datos generales</b>  |  |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 30-45 años   |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino   |                         |                      |
|   | Masculino  |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |  |                         |                      |
| <b>Formación</b>  | Cuarto nivel   |                         |                      |
| <b>Experiencia</b>  | 3 años mínimo  |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |  |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Accionistas  |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Gerentes de área   |                         |                      |
| <b>Trabaja externamente con:</b>  | Autoridades, Empresas Privadas y Públicas, Universidades                                     |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |  |                         |                      |
| 1   | Administrar el Hotel de acuerdo al Plan Estratégico y a las resoluciones de los accionistas. |                         |                      |
| 2   | Dirigir y supervisar el trabajo del talento humano; autorizar permisos o vacaciones.         |                         |                      |
| 3   | Celebrar en nombre del Hotel todo acto o contrato  |                         |                      |
| 4   | Identificar problemas, establecer acciones y buscar la mejora continua                       |                         |                      |
| 5   | Cumplir y hacer cumplir las normas y el reglamento interno del hotel                         |                         |                      |
| 6   | Responsable del cierre de caja diario del hotel  |                         |                      |
| 7   | Responsable del Talento Humano del Hotel.  |                         |                      |
| 8   | Responsable de los estados financieros, económicos y presupuestos.                           |                         |                      |
| 9   | Responsable de emitir informes de resultados   |                         |                      |
| 10  | Las demás funciones que le deleguen los socios del Hotel.                                    |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |  |                         |                      |
| Estratégico   |  |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |  |                         |                      |
| Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, Liderar, Comunicación eficaz  |  |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |  |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |  |                         |                      |

Elaboración: La Autora

**Tabla 40** Funciones Gerente de Marketing

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |   |                         |                      |
|---|---|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |   |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |   |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Gerente de Marketing  | <b>Código:</b>          | GM-1                 |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia de Marketing   | <b>Sueldo:</b>          | Ver tabla 54         |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Ejecutivo   | <b>Horario trabajo:</b> | Bajo responsabilidad |
| <b>Datos generales</b>  |   |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 27-45 años  |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino  |                         |                      |
|   | Masculino   |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |   |                         |                      |
| <b>Formación</b>  | Cuarto nivel  |                         |                      |
| <b>Experiencia</b>  | 3 y más años  |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |   |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente General   |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Vendedor-recepcionista  |                         |                      |
| <b>Trabaja externamente con:</b>  | Proveedores de publicidad, Empresas Privadas y Públicas   |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |   |                         |                      |
| 1   | Realizar el CANVAS, analizar el FODA y las 5 fuerzas de Porter y mantener actualizada la información. |                         |                      |
| 2   | Planificar, ejecutar, seguir y controlar el análisis del mercado, Plan de Marketing, Plan de Ventas.  |                         |                      |
| 3   | Identificar problemas, establecer acciones y buscar la mejora continua                                |                         |                      |
| 4   | Supervisar las actividades del personal a su cargo.   |                         |                      |
| 5   | Responsable de la aplicación de las estrategias para el posicionamiento del hotel                     |                         |                      |
| 6   | Responsable de gestionar y supervisar todos los aspectos de marketing y ventas del hotel.             |                         |                      |
| 7   | Responsable de realizar y cumplir con las alianzas estratégicas                                       |                         |                      |
| 8   | Responsable de emitir informes de resultados  |                         |                      |
| 9   | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne.                |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |   |                         |                      |
| Estratégico   |   |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |   |                         |                      |
| Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, Liderar, Comunicación eficaz  |   |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |   |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |   |                         |                      |

Elaboración: La Autora

**Tabla 41** Funciones Vendedor/a

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |   |                         |              |
|---|---|-------------------------|--------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |   |                         |              |
| <b>Identificación del cargo</b>   |   |                         |              |
| <b>Cargo:</b>   | Vendedor  | <b>Código:</b>          | GMV-1        |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia Marketing  | <b>Sueldo:</b>          | Ver tabla 54 |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Operativo   | <b>Horario trabajo:</b> | 8 horas      |
| <b>Datos generales</b>  |   |                         |              |
| <b>Edad:</b>  | 25-45 años  |                         |              |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino  |                         |              |
|   | Masculino   |                         |              |
| <b>Requisitos</b>   |   |                         |              |
| <b>Formación académica</b>  | Superior  |                         |              |
| <b>Experiencia (años)</b>   | 3 y más años  |                         |              |
| <b>Relaciones de control</b>  |   |                         |              |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente de Marketing  |                         |              |
| <b>Supervisa a:</b>   | Ninguno   |                         |              |
| <b>Trabaja externamente con:</b>  | Proveedores de publicidad, Clientes en general  |                         |              |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |   |                         |              |
| 1   | Ejecutar el plan de ventas del hotel  |                         |              |
| 2   | Conceder descuentos previa autorización del Subgerente de Marketing                       |                         |              |
| 3   | Resolver los reclamos de los clientes   |                         |              |
| 4   | Crear y mantener actualizada la base de clientes  |                         |              |
| 5   | Responsable de emitir informe de resultados de las ventas                                 |                         |              |
| 6   | Responsable de coordinar las reservas del hotel con las áreas de recepción y restaurante. |                         |              |
| 7   | Responsable del cumplimiento de las metas de ventas planteadas por el hotel               |                         |              |
| 8   | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne.    |                         |              |
| <b>Rol del cargo</b>  |   |                         |              |
| Misional  |   |                         |              |
| <b>Competencias esenciales</b>  |   |                         |              |
| Orientación al servicio y resultados, Construcción de relaciones  |   |                         |              |
| <b>Observaciones generales</b>  |   |                         |              |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |   |                         |              |

Elaboración: La Autora

**Tabla 42** Funciones Gerente de Operaciones

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |   |                         |                      |
|---|---|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |   |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |   |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Gerente Operaciones   | <b>Código:</b>          | GO-1                 |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia Operaciones  | <b>Sueldo:</b>          | Ver tabla 54         |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Ejecutivo   | <b>Horario trabajo:</b> | Bajo responsabilidad |
| <b>Datos generales</b>  |   |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 30-45 años  |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino  |                         |                      |
|   | Masculino   |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |   |                         |                      |
| <b>Formación académica</b>  | Cuarto nivel  |                         |                      |
| <b>Experiencia (años)</b>   | 3 y más años  |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |   |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente General   |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Recepcionista, Camarera/o, Botones, Cocinero, Ayudante de cocina, Mesero,                             |                         |                      |
| <b>Trabaja externamente con:</b>  | Proveedores   |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |   |                         |                      |
| 1   | Planificar, supervisar y evaluar las actividades diarias del hotel.                                   |                         |                      |
| 2   | Custodiar los bienes y servicios del hotel.   |                         |                      |
| 3   | Identificar problemas, establecer acciones y buscar la mejora continua del hotel.                     |                         |                      |
| 4   | Supervisar las actividades del personal a su cargo.   |                         |                      |
| 5   | Planificar, gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, mobiliario e instalaciones |                         |                      |
| 6   | Responsable del aprovisionamiento e inventario del hotel  |                         |                      |
| 7   | Cumplir y hacer cumplir la normativa y reglamentos internos del hotel                                 |                         |                      |
| 8   | Responsable de emitir informe de resultados   |                         |                      |
| 9   | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne.                |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |   |                         |                      |
| Estratégico   |   |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |   |                         |                      |
| Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, Liderar, Comunicación eficaz   |   |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |   |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |   |                         |                      |

Elaboración: La Autora

**Tabla 43** Funciones Recepcionista

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |   |                         |                      |
|---|---|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |   |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |   |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Recepcionista   | <b>Código:</b>          | GOR-1                |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia Operaciones  | <b>Sueldo:</b>          | Ver tabla 54         |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Operativo   | <b>Horario trabajo:</b> | 8h. turnos rotativos |
| <b>Datos generales</b>  |   |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 20-35 años  |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino  |                         |                      |
|   | Masculino   |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |   |                         |                      |
| <b>Formación académica</b>  | Superior  |                         |                      |
| <b>Experiencia (años)</b>   | 1 - 3 años  |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |   |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente de Operaciones  |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Ninguno   |                         |                      |
| <b>Trabaja internamente con:</b>  | Cliente, camarera/o, supervisor operativo, cocinero, mesero                                       |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |   |                         |                      |
| 1   | Registrar y asignar las habitaciones a los huéspedes (check in); además realizar el (check out)   |                         |                      |
| 2   | Facturar todos los valores generados por los servicios brindados                                  |                         |                      |
| 3   | Asesorar sobre actividades de entretenimiento y lugares turísticos dentro y fuera del hotel       |                         |                      |
| 4   | Realizar reservas en coordinación con el área de ventas y el área operativa.                      |                         |                      |
| 5   | Entregar el turno y valores generados al nuevo recepcionista                                      |                         |                      |
| 6   | Controlar el acceso a las instalaciones del hotel y a sus habitaciones.                           |                         |                      |
| 7   | Responsable del registro de habitaciones (llaves) en estado libre, ocupado, reservado o por asear |                         |                      |
| 8   | Responsable de custodiar el equipaje de los huéspedes cuando dejan encargando                     |                         |                      |
| 9   | Responsable de los pedidos de servicio a la habitación.   |                         |                      |
| 10  | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne.            |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |   |                         |                      |
| Misional  |   |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |   |                         |                      |
| Trabajar en equipo, Construir buenas relaciones con el personal propio y externo al hotel.                                  |   |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |   |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |   |                         |                      |

Elaboración: La Autora

**Tabla 44** Funciones Botones

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |  |                         |                      |
|---|--|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |  |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |  |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Botones  | <b>Código:</b>          | GOB-1                |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia Operaciones   | <b>Sueldo:</b>          | Ver tabla 54         |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Operativo  | <b>Horario trabajo:</b> | 8h. turnos rotativos |
| <b>Datos generales</b>  |  |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 25-35 años   |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino   |                         |                      |
|   | Masculino  |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |  |                         |                      |
| <b>Formación académica</b>  | Superior   |                         |                      |
| <b>Experiencia (años)</b>   | 1 - 3 años   |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |  |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente de Operaciones   |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Ninguno  |                         |                      |
| <b>Trabaja internamente con:</b>  | Cliente, camarera/o, supervisor operativo, recepcionista                               |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |  |                         |                      |
| 1   | Atender al huésped durante el ingreso y salida del hotel                               |                         |                      |
| 2   | Acompañar al huésped al parqueadero designado de ser el caso                           |                         |                      |
| 3   | Cargar el equipaje de los huéspedes al ingreso y salida del hotel                      |                         |                      |
| 4   | Guiar al huésped a la habitación   |                         |                      |
| 5   | Mostrar los servicios de la habitación   |                         |                      |
| 6   | Realizar actividades de mensajería para los huéspedes.                                 |                         |                      |
| 7   | Responsable de velar por la privacidad y la seguridad del cliente y del hotel          |                         |                      |
| 8   | Responsable de informar los reclamos realizados por los huéspedes                      |                         |                      |
| 9   | Responsable de brindar información básica sobre los servicios del hotel                |                         |                      |
| 10  | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne. |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |  |                         |                      |
| Misional  |  |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |  |                         |                      |
| Trabajar en equipo, Construir buenas relaciones con el personal propio y externo al hotel.                                  |  |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |  |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |  |                         |                      |

Elaboración: La Autora

**Tabla 45** Funciones Camarero/a

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |  |                         |                      |
|---|--|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |  |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |  |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Camarera/o   | <b>Código:</b>          | GOC-1                |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia Operaciones   | <b>Sueldo:</b>          | Ver tabla 54         |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Operativo  | <b>Horario trabajo:</b> | 8h. turnos rotativos |
| <b>Datos generales</b>  |  |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 25-35 años   |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino   |                         |                      |
|   | Masculino  |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |  |                         |                      |
| <b>Formación académica</b>  | Superior   |                         |                      |
| <b>Experiencia (años)</b>   | 1 - 3 años   |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |  |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente de Operaciones   |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Ninguno  |                         |                      |
| <b>Trabaja internamente con:</b>  | Cliente, recepcionista, supervisor operativo, cocinero, mesero                             |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |  |                         |                      |
| 1   | Realizar la limpieza y adecuación de todas las áreas operativas del hotel                  |                         |                      |
| 2   | Reportar las fallas o desperfectos en el mobiliario, equipos o instalaciones del hotel.    |                         |                      |
| 3   | Lavar, secar y planchar si fuera el caso de la ropa de huéspedes y la lencería del hotel   |                         |                      |
| 4   | Reportar el consumo del mini bar a personal de recepción previo a la salida del huésped    |                         |                      |
| 5   | Verificar y reportar el estado y novedades de la habitación previo a la salida del huésped |                         |                      |
| 6   | Responsable de la organización y limpieza de todas las instalaciones del hotel.            |                         |                      |
| 7   | Responsable por el buen uso de los artículos de limpieza asignados.                        |                         |                      |
| 8   | Responsable de reportar los artículos encontrados o perdidos por los huéspedes             |                         |                      |
| 9   | Responsable de la lencería del hotel   |                         |                      |
| 10  | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne.     |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |  |                         |                      |
| De apoyo  |  |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |  |                         |                      |
| Trabajar en equipo, Construir buenas relaciones con el personal propio y externo al hotel.                                  |  |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |  |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |  |                         |                      |

Elaboración: La Autora

**Tabla 46** Funciones Cocinero

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |   |                         |                      |
|---|---|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |   |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |   |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Cocinero  | <b>Código:</b>          | GOC-1                |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia Operaciones  | <b>Sueldo:</b>          | Ver tabla 54         |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Operativo   | <b>Horario trabajo:</b> | 8h. turnos rotativos |
| <b>Datos generales</b>  |   |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 28-45 años  |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino  |                         |                      |
|   | Masculino   |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |   |                         |                      |
| <b>Formación académica</b>  | Superior  |                         |                      |
| <b>Experiencia (años)</b>   | 3 y más años  |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |   |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente de Operaciones  |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Ayudante de cocina  |                         |                      |
| <b>Trabaja internamente con:</b>  | Auxiliar de Cocina, Mesero y Recepcionista  |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |   |                         |                      |
| 1   | Planificar, ejecutar y controlar las actividades diarias de la cocina   |                         |                      |
| 2   | Preparar la cocción, montaje y presentación del menú  |                         |                      |
| 3   | Realizar el control de aprovechamiento, desperdicio, controlar manipulación de los alimentos.   |                         |                      |
| 4   | Responsable del control de la bodega a alimentos y del inventario de la cocina  |                         |                      |
| 5   | Responsable del aprovisionamiento de la cocina  |                         |                      |
| 6   | Responsable de la organización y limpieza del área de la cocina   |                         |                      |
| 7   | Responsable de cumplir y hacer cumplir los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios |                         |                      |
| 8   | Responsable de emitir informe de resultados   |                         |                      |
| 9   | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne.  |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |   |                         |                      |
| De apoyo  |   |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |   |                         |                      |
| Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, Liderar, Trabajar en Equipo, Comunicación eficaz                                     |   |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |   |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |   |                         |                      |

Elaboración: La Autora

**Tabla 47** Funciones Ayudante de Cocina

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |   |                         |                      |
|---|---|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |   |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |   |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Ayudante cocina   | <b>Código:</b>          | GOAC-1               |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia Operaciones  | <b>Sueldo:</b>          | Ver tablas 54        |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Operativo   | <b>Horario trabajo:</b> | 8h. turnos rotativos |
| <b>Datos generales</b>  |   |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 28-45 años  |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino  |                         |                      |
|   | Masculino   |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |   |                         |                      |
| <b>Formación académica</b>  | Superior  |                         |                      |
| <b>Experiencia (años)</b>   | 3 y más años  |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |   |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente de Operaciones - Cocinero   |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Ninguno   |                         |                      |
| <b>Trabaja internamente con:</b>  | Supervisor Operativo, Cocinero, Mesero y Recepcionista  |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |   |                         |                      |
| 1   | Apoyar al cocinero en la elaboración de menú o carta  |                         |                      |
| 2   | Preparar la cocción, montaje y presentación del menú  |                         |                      |
| 3   | Apoyar en la administración de existencias (stock) de la cocina   |                         |                      |
| 4   | Realizar el inventario de la cocina   |                         |                      |
| 5   | Controlar el consumo diario de productos de cocina  |                         |                      |
| 6   | Responsable de cumplir y hacer cumplir los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios |                         |                      |
| 7   | Responsable de la organización y limpieza de la cocina  |                         |                      |
| 8   | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne.  |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |   |                         |                      |
| De apoyo  |   |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |   |                         |                      |
| Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, Liderar, Trabajar en Equipo, Comunicación eficaz                                     |   |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |   |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |   |                         |                      |

Elaboración: La Autora

**Tabla 48** Funciones Mesero

| <b>Hotel 4 Mundos</b>   |  |                         |                      |
|---|--|-------------------------|----------------------|
| <b>Descriptivo del puesto</b>   |  |                         |                      |
| <b>Identificación del cargo</b>   |  |                         |                      |
| <b>Cargo:</b>   | Mesero   | <b>Código:</b>          | GOM-1                |
| <b>Unidad Organizativa</b>  | Gerencia Operaciones   | <b>Sueldo</b>           | Ver tabla 54         |
| <b>Nivel jerárquico:</b>  | Operativo  | <b>Horario trabajo:</b> | 8h. turnos rotativos |
| <b>Datos generales</b>  |  |                         |                      |
| <b>Edad:</b>  | 20-45 años   |                         |                      |
| <b>Sexo:</b>  | Femenino   |                         |                      |
|   | Masculino  |                         |                      |
| <b>Requisitos</b>   |  |                         |                      |
| <b>Formación académica</b>  | Superior   |                         |                      |
| <b>Experiencia (años)</b>   | 1 - 3 años   |                         |                      |
| <b>Relaciones de control</b>  |  |                         |                      |
| <b>Reporta a:</b>   | Gerente de Operaciones - Cocinero  |                         |                      |
| <b>Supervisa a:</b>   | Ninguno  |                         |                      |
| <b>Trabaja internamente con:</b>  | Cocinero, ayudante de cocina, Supervisor Operativo, Recepcionista  |                         |                      |
| <b>Funciones y responsabilidades</b>  |  |                         |                      |
| 1   | Realizar el montaje de menaje necesario para la operación del bar-cafetería-restaurant   |                         |                      |
| 2   | Atender los requerimientos, facilitar el menú o carta y asesorar al cliente en su elección   |                         |                      |
| 3   | Servir al cliente en la mesa o donde se haya coordinado previamente  |                         |                      |
| 4   | Responsable de la atención directa del cliente   |                         |                      |
| 5   | Responsable de la organización y limpieza del área del bar – cafetería - restaurant  |                         |                      |
| 6   | Responsable de cumplir y hacer cumplir los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de los alimentos y en la sanidad de los utensilios utilizados. |                         |                      |
| 7   | Las demás establecidas por los socios del Hotel y las que su jefe inmediato le asigne.   |                         |                      |
| <b>Rol del cargo</b>  |  |                         |                      |
| De apoyo  |  |                         |                      |
| <b>Competencias esenciales</b>  |  |                         |                      |
| Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, Liderar, Trabajar en Equipo, Comunicación eficaz                                     |  |                         |                      |
| <b>Observaciones generales</b>  |  |                         |                      |
| El incumplimiento de sus funciones será considerado como causal de visto bueno acorde al artículo 183 del código de trabajo |  |                         |                      |

Elaboración: La Autora

Vale resaltar que la organización del hotel, requiere de un sistema legal que rija el accionar de sus miembros y de los huéspedes, por ello se presenta formato del reglamento interno que procurará un comportamiento organizacional que contribuya al desarrollo de la empresa.

## **Reglamento interno del Hotel 4 Mundos**

### **Generalidades**

El presente documento reglamenta las normas generales de la prestación de servicios del hotel y de cada uno de los huéspedes que ingresan por voluntad propia a este establecimiento sin excepción, con la finalidad de brindarles una estadía confortable y segura. Cualquier falta o infracción ante el mismo le da derecho a este establecimiento para realizar las acciones pertinentes con la finalidad de mantener la tranquilidad de otros huéspedes y el buen funcionamiento del hotel. El presente documento nos faculta a la expulsión del huésped en caso de no respetar las normas establecidas.

### **Del objeto y definiciones**

**Art. 1.- Objeto.** - Regularizar las actividades que se realizan dentro del hotel 4 Mundos.

**Art. 2.- Definiciones.** – se deberá considerar los siguientes términos y definiciones:

- **Hospedaje:** Servicio que presta el Hotel a las personas de diferentes lugares del mundo que buscan descansar de sus actividades cotidianas a cambio de un precio establecido.
- **Amenities:** artículos o productos que el hotel ofrece a sus huéspedes para su uso personal dentro de la habitación.
- **Áreas comunes:** Es el área del hotel de uso general para sus huéspedes tales como el lobby, baños, balcones, pasillos, recepción, entre otros.
- **Registros de alojamiento:** son los registros diarios del ingreso y salida de los huéspedes.
- **Baño privado:** es el baño privado dentro de la habitación, de uso personal para los huéspedes.
- **Baño compartido:** son los baños ubicados en las áreas comunes.
- **Minibar:** nevera pequeña que se encuentra al interior de la habitación, provisionado de alimentos y bebidas para el consumo de nuestros huéspedes.

- **Huésped:** persona o personas que contratan los servicios del hotel para disfrutar de tiempo ocio de forma individual o en familia a cambio de un valor acordado entre las partes.
- **Jornada de trabajo:** horario de trabajo establecido por el Hotel para prestar sus servicios.
- **Plaza:** Espacio de hospedaje que hace referencia a la disponibilidad de ocupación por persona.
- **Servicios complementarios:** Son adicionales que el hotel ofrece a sus huéspedes tales como cafetería-restaurant, servicio a la habitación, servicios de lavado, secado y planchado de ropa, recorridos turísticos dentro y fuera de la ciudad.
- **Tarifa rack:** es la máxima tarifa establecida por el hotel dentro de sus servicios de hospedaje.
- **Tipos de camas:**
  - a) **Cama de 1 plaza y media (twin):** se utilizan cuando el huésped requiere un adicional dentro de su habitación previo requerimiento.
  - b) **Cama de 2 plazas (full):** se encuentran ubicadas dentro de las habitaciones del hotel, equipadas para brindar el servicio de hospedaje.
- **Tipos de Habitaciones**
  - a) **Individual o simple:** para uso de una sola persona
  - b) **Doble:** para uso de dos personas
  - c) **Triple:** para uso de tres personas
  - d) **Cuádruple:** para uso de cuatro personas
  - e) **Múltiple:** para uso de cinco o más personas

### **De los derechos y obligaciones de los huéspedes**

**Art. 3.- Derechos de los huéspedes.** – al ingresar a las instalaciones del Hotel, nuestros huéspedes tendrán los siguientes derechos:

- a) Ser atendido con respeto y cordialidad.
- b) Obtener información clara y precisa de los servicios que presta el hotel.
- c) Hacer uso de los servicios del hotel de acuerdo a lo contratado.
- d) Solicitar la factura por el o los servicios utilizados.

- e) Disfrutar de las instalaciones en excelente estado, limpieza y sanitización.
- f) Uso exclusivo de las instalaciones del hotel.

**Art. 4.- Obligaciones de los huéspedes.** – Nuestros huéspedes tienen las siguientes obligaciones:

- a) Registrarse en recepción, previo al ingreso (check in), donde deberá facilitar su cédula o pasaporte personal y de sus acompañantes.
- b) Cancelar los valores generados por los servicios prestados.
- c) Con la finalidad de localizar al huésped en cualquier momento, este se compromete a facilitar a la hora del check in, un número y/o correo electrónico vigente para contacto.
- d) Entregar las llaves de su habitación en la recepción del hotel cada vez que necesite retirarse, en caso de no entregar las llaves el huésped es responsable de su custodia, en caso de pérdida se aplicará el descuento de valores por el objeto perdido.
- e) El huésped debe mantener sus conversaciones en un tono moderado y vigilar que sus niños no alteren el descanso de los demás, así mismo se compromete a cubrir los costos que se generen por daños o perjuicios en las instalaciones del hotel, ya sea por descuido o accidentalmente, etc.
- f) Informar al personal del hotel sobre, fallecimientos, infracciones o delitos que ocurran al interior del hotel durante su estadía, con la finalidad de comunicar inmediatamente a las autoridades que correspondan.
- g) En caso de enfermedades leves o graves, comunicar al personal del hotel, el mismo que deberá llamar al número de emergencias 911 para que el huésped sea atendido en el menor tiempo posible y evitar tragedias.

#### **De los derechos y obligaciones del hotel**

**Art. 5.- Derechos del hotel.** - El Hotel tendrá los siguientes derechos:

- a) Recibir valores monetarios por concepto de pago de servicios prestados dentro del hotel.
- b) Solicitar al huésped sus documentos de identidad o pasaporte vigente previo al ingreso al hotel, así como a sus acompañantes.
- c) Para brindar seguridad a sus huéspedes, al personal que labora y a las instalaciones físicas del hotel, se colocan cámaras de vigilancia al ingreso y salida del establecimiento y solo los casos previstos por la ley, autoriza la provisión de imágenes.

- d) En caso de contravenciones por parte del huésped, el hotel solicitará la salida inmediata de sus instalaciones, previo al pago de valores que correspondan.
- e) Facturar servicios adicionales solicitados por el huésped.
- f) Los pagos por los servicios prestados, se realizarán en dólares americanos.
- g) El Hotel se reserva el derecho a admisión, cuando el huésped se encuentre en estado de embriaguez alto o haya consumido drogas, estupefacientes o cuando se evidencie de que está haciendo un mal uso de las instalaciones.

**Art. 6.- Obligaciones del hotel.** - El Hotel tendrá las siguientes obligaciones:

- a) Realizar protocolos de sanitización a todas sus instalaciones internas y externas.
- b) Asesorar al huésped en todos sus requerimientos.
- c) Dar estricto cumplimiento a los servicios contratados por el huésped.
- d) Capacitar de manera continua al personal que labora en el hotel en temas referentes a hospitalidad.
- e) Dar solución inmediata a inconvenientes presentados con los huéspedes.
- f) Mantener un ambiente tranquilo dentro del hotel que asegure el descanso de todos sus huéspedes.
- g) Registrar diariamente el ingreso y salida de los huéspedes, donde se detalle datos relevantes como nombres y apellidos, número de cédula, nacionalidad, edad, tiempo de hospedaje, etc.
- h) En caso de cambios en sus instalaciones, promociones y otros, el hotel actualizará su página Web con el objetivo de mantener informados a sus huéspedes.

#### **Del ingreso y salida del hotel**

**Art. 7.- Del ingreso y salida.** - de las instalaciones el Hotel.

- a) El hotel le da la bienvenida las 24 horas del día, los 365 días del año.
- b) El horario de ingreso o check in al hotel es a las 14h00 horas.
- c) Durante el check in se deberá cobrar todos los servicios contratados, emitir la factura, entregar las llaves, el control de la televisión e informar sobre las políticas y condiciones de los servicios del hotel (firmar el acta de compromiso de uso de las instalaciones).

- d) La hora de salida o check out del hotel es a las 12h00 horas. En este punto el huésped deberá entregar la llave de la habitación y el control de la televisión, de lo contrario se le cargará el valor de \$ 15 dólares americanos por pérdida o extravío por cada objeto.
- e) El hotel cuenta con un área destinada a guardar el equipaje de los huéspedes sin costo alguno; siempre y cuando el huésped haya solicitado en recepción con la finalidad de que puedan realizar su check out de forma segura evitando que se sigan generando valores por estadía.
- f) El late check out (salida posterior al horario establecido 12h00 horas) será considerado a partir de las 12h00 horas. Por esta razón se cobrará media tarifa de alojamiento lo que le dará derecho a permanecer en la habitación hasta las 18h00 horas. \*El late check out se encuentra sujeto a disponibilidad. El hotel se reserva el derecho de desalojar la habitación de acuerdo a la necesidad del día y las reservas previamente aseguradas con otros huéspedes. El cargo del 50% de la tarifa rack hasta las 18h00 horas, luego de este periodo el monto ascenderá al 100% de la tarifa diaria.
- g) Las habitaciones del hotel, están inventariadas por lo que cuando ingrese el huésped se informará que en caso de existir algún faltante será responsabilidad 100% del cliente abonar los valores que correspondan y que se hayan constatado a la hora del check out.

#### **De las tarifas**

##### **Art. 8.- De las tarifas**

- a) Las tarifas del hotel varían dependiendo de la temporada: Baja, Alta y Especial.
- b) A todas nuestras tarifas se le adicionará el correspondiente IVA (Impuesto al valor agregado). En caso de que se realicen cobros con tarjetas de débito o crédito la tarifa varía.
- c) Nuestras tarifas por persona extra en las habitaciones se rigen de la siguiente manera: de 0 a 3 años no se generan costos y no incluye desayuno, de 4 a 11 años el costo es de \$15 más impuestos de ley, a partir de los 12 años el costo es de \$ 25 más impuestos de ley.

#### **De los medios de pago**

**Art. 9.-De los medios de pago:** el hotel realizará el cobro de sus servicios a través de pagos en efectivo, tarjetas de débito, tarjetas de crédito y transferencias bancarias.

### **De las áreas comunes y los servicios**

#### **Art. 10.- De las áreas Comunes**

- a) Los huéspedes deberán tener especial cuidado con el volumen de aquellos aparatos electrónicos/eléctricos, que generen ruido o sonidos fuertes dentro de las instalaciones del hotel.
- b) Pasada las 23h00 horas las áreas comunes no estarán disponibles para reuniones o actividades similares, que no sean aquellas previamente coordinadas con la Gerencia.
- c) Hacer uso adecuado de balcones, pasillos, baños, o áreas comunes del hotel.
- d) Los corredores y pasillos deben estar libres de objetos, sin obstaculizar y no generar molestias a los demás huéspedes del hotel.

### **Acerca de las habitaciones**

#### **Art. 11.- De las habitaciones:**

- a) La limpieza de las habitaciones se realizará durante el día dentro del siguiente horario: de 9h00 a 13h00.
- b) En caso de no querer ser interrumpido, informar previamente a recepción para la coordinación interna del personal de limpieza.
- c) En caso de pérdida de objetos personales o de valor el hotel se deslinda de responsabilidad.
- d) Si el personal interno identifica y comprueba daños en la lencería, mobiliario e instalaciones del hotel, se realizará el cobro respectivo.

### **De las reservas**

#### **Art. 12.- De las reservas:**

- a) Las reservas estarán sujetas a la disponibilidad de las habitaciones del hotel. Cuando se realice la reserva, se deberá acordar y registrar el tipo de habitación solicitada, el número de ocupantes y los precios, si el huésped excede el número máximo de capacidad de la habitación, debe registrarlo como adicional y pagar los valores que se generen.
- b) Para solicitar cambios de última hora en una reserva, deberá ser solicitado al correo electrónico [reservas4mundos@gmail.com](mailto:reservas4mundos@gmail.com) o llamando al 2837058 – 0999747624 - 0987180229.

- c) Las reservas se garantizarán una vez que se hayan realizado el pago de valores a través de tarjeta de crédito/débito, depósito efectivo y/o transferencia.
- d) Cuando la reserva sea anulada dentro de los parámetros establecidos por la administración del hotel, se acogerán a las condiciones y penalidades de cancelación.

#### **De los robos o hurtos**

**Art. 14.- De los robos o hurtos.** - En caso de robos, hurtos, o daños intencionados dentro de las instalaciones del hotel serán denunciados inmediatamente con la policía local.

#### **De las quejas y reclamos**

**Art. 15.- De las quejas o reclamos.** – los reclamos deberán registrarse en los formularios establecidos por la administración del hotel, información que será de mucha ayuda para ir mejorando nuestros servicios, por tal motivo su registro es obligatorio.

#### **Del restaurante y cafetería**

**Art. 16.- Del restaurante y cafetería.** – el horario de atención es el siguiente:

- a) El horario para desayunos: de lunes a viernes de 7am-9am y sábados y domingos de 8am-10am.
- b) El horario para almuerzos: de lunes a domingo de 12pm-15h00
- c) El horario para cenas: de lunes a sábado de 19h00-22h00

#### **Políticas del hotel 4 mundos**

1. El hotel brindará su servicio de alojamiento las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
2. Dar cumplimiento a la normativa establecida por los órganos de control del sector turístico.
3. Se prohíbe el ingreso de personas que se encuentren en estado de embriaguez o que hayan ingerido sustancias extrañas y que afecten su salud física y mental.
4. Está prohibido alterar el orden haciendo ruidos que incomoden o molesten a los demás huéspedes, así como usar la habitación para ejecutar cualquier acto o juego que no sea para el que está destinado.
5. Se prohíbe el ingreso de cualquier tipo de bebida alcohólica; así como consumirlas dentro de las instalaciones del hotel, en caso de encontrar o verificar que se haya descorchado bebidas sin autorización, se cargará valores a la cuenta del huésped.

6. Una vez cancelados los servicios de hospedaje, no se harán reembolsos bajo ningún concepto o circunstancias.
7. El recepcionista no está autorizado a ofrecer descuentos sin previa autorización de la Gerencia de Hotel.
8. El hotel no se responsabiliza en el caso de que existan problemas con proveedores que brinden servicios externos (taxi, busetas de transporte turístico, buses, agencias de viajes u operadores).
9. Está prohibido lavar, planchar, cocinar, en la habitación. Los huéspedes que deseen enviar la ropa a la lavandería deberán detallarlo en el formato correspondiente, que proporcionará nuestro establecimiento.
10. Cuando los huéspedes hayan olvidado sus pertenencias en la habitación, el tiempo máximo de custodia de los objetos será de 30 días, posterior a ese tiempo el hotel desechará los objetos y se deslindará de responsabilidades.
11. Cuando se presenten inconvenientes con un huésped que sea agresivo y no respete al personal propio y extraño, será desalojado de las instalaciones del hotel y de ser necesario se acudirá a solicitar apoyo a la autoridad competente. El Hotel se reserva el derecho de admisión.
12. No se permite animales en la habitación.
13. Los alimentos servidos en la habitación tienen un recargo de S/ 5.00.
14. También está prohibido almacenar alimentos en los minibares provistos por el hotel sin autorización.
15. Prohibido alterar el orden y causar molestias a los demás huéspedes dentro del hotel.
16. Cuando exista ausencia de los huéspedes por más de 72 horas y no haya sido informado a la recepción del hotel, se procederá a dar por terminado el contrato de hospedaje, según el caso, y proceder a recoger el equipaje de la habitación quedando disponible para otro huésped.
17. Es un hotel libre de humo en el 90% de la propiedad, en caso de existir un área para fumadores se debe consultar con el personal encargado, o revisar áreas debidamente señalizadas.

18. El huésped puede solicitar a la dirección del hotel desayuno extra, el mismo que se registrará como un valor adicional.
19. El hotel brinda servicios de caja de seguridad para los huéspedes que lo requieran.
20. Se deberá informar al huésped sobre las condiciones y sanciones de estacionar su vehículo frente al hotel sin la tarjeta de parqueo. El hotel no se responsabiliza de multas y sanciones impuestas por el Municipio de la Ciudad.
21. Se prohíbe el ingreso de personas extrañas al hotel que no estén registradas. Si son personas conocidas de los huéspedes se solicitará que pasen a la sala de espera del hotel.
22. En cualquier momento durante la reserva, si el huésped reporta objetos o documentos de extremo valor que necesite dejar en custodia de la Gerencia, este debe llenar un formulario donde declara los mismos. Objetos o pertenencias no declaradas, abandonadas en las instalaciones comunes del hotel son responsabilidad exclusiva del cliente.

#### **Acta de Compromiso.**

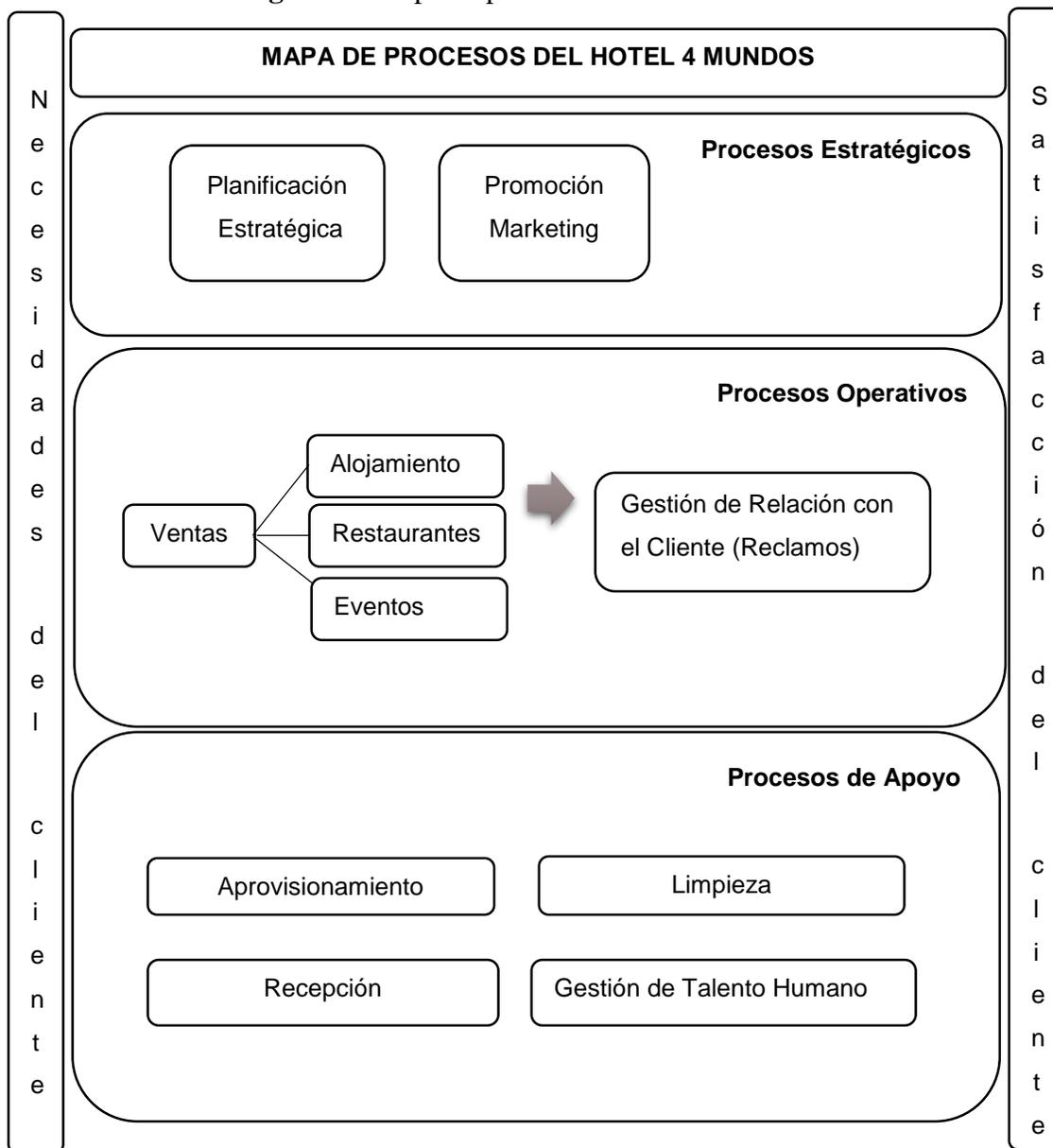
Ante todo, lo anterior expuesto, Ud.

\_\_\_\_\_ con número de cédula o pasaporte \_\_\_\_\_ declara estar en pleno conocimiento de las

condiciones y servicios de alojamiento, alimento y bebidas proporcionados por el hotel 4 Mundos. El huésped se compromete a leer y entender lo establecido en este documento, estando de acuerdo y respetando lo mencionado, con la finalidad de mantener la convivencia interna y el respeto por los colaboradores que forman parte del personal, funcionarios facultados para aplicar estas normas correctamente. Dicho reglamento estará en la habitación, y en ciertas áreas comunes del hotel. En caso de incumplimiento de este reglamento el hotel no indemnizará ningún tipo de valor.

Una vez que se ha definido los descriptivos de puestos o cargos, se identificó la necesidad de levantar los procesos del hotel, razón por la cual se ha identificado y diagramado para una visualización y entendimiento rápido, los procesos representando de una forma visual en una línea de pasos de acciones que involucran un proceso determinado con sus lineamientos de como ejecutarlos con el fin de que exista estandarización de sus actividades, con lo que se logrará un mejor desempeño en todos los niveles de la empresa, con la cual se definirán los responsables, las actividades y los tiempos establecidos para su ejecución y cumplimiento.

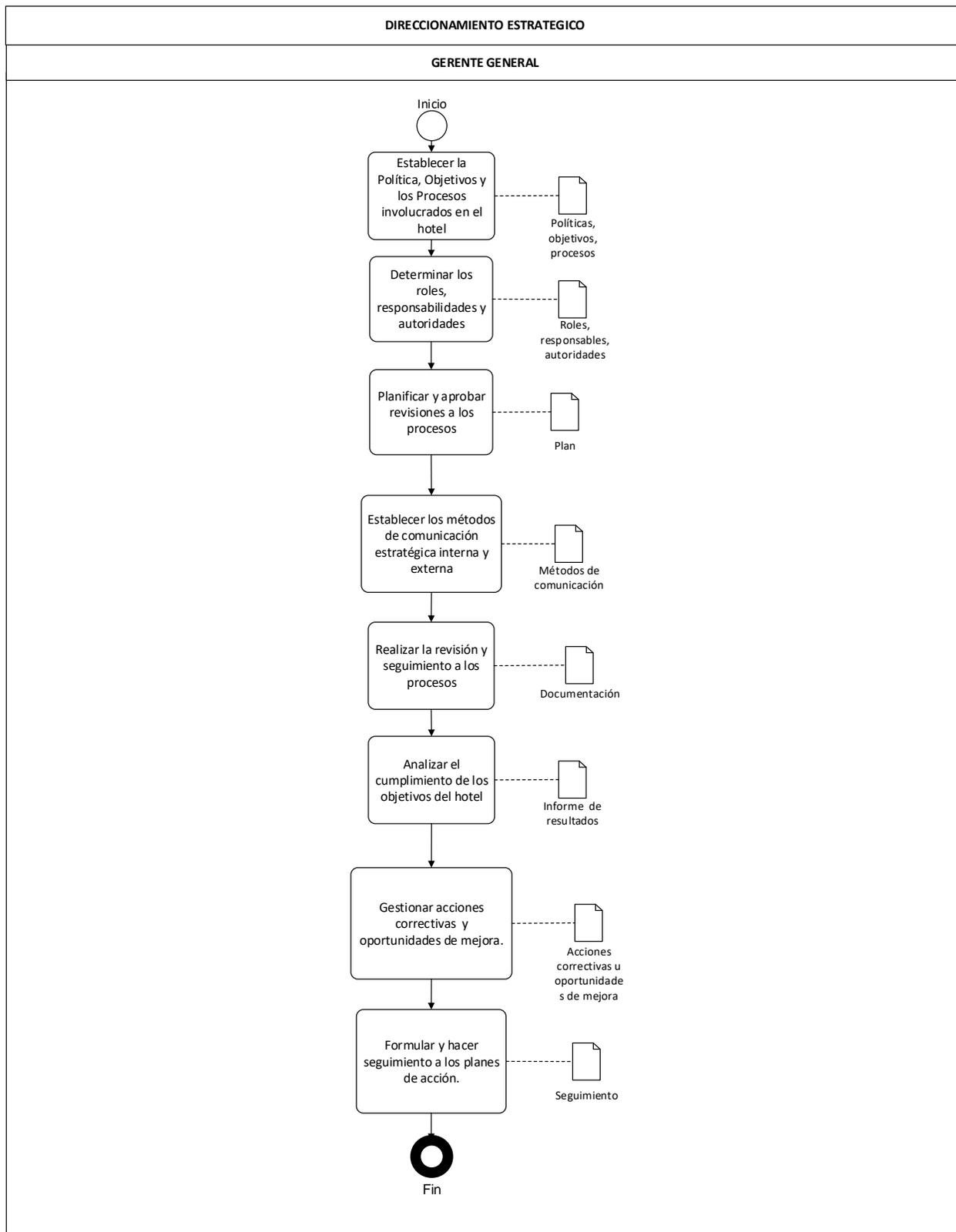
**Figura 27** Mapa de procesos del Hotel 4 Mundos

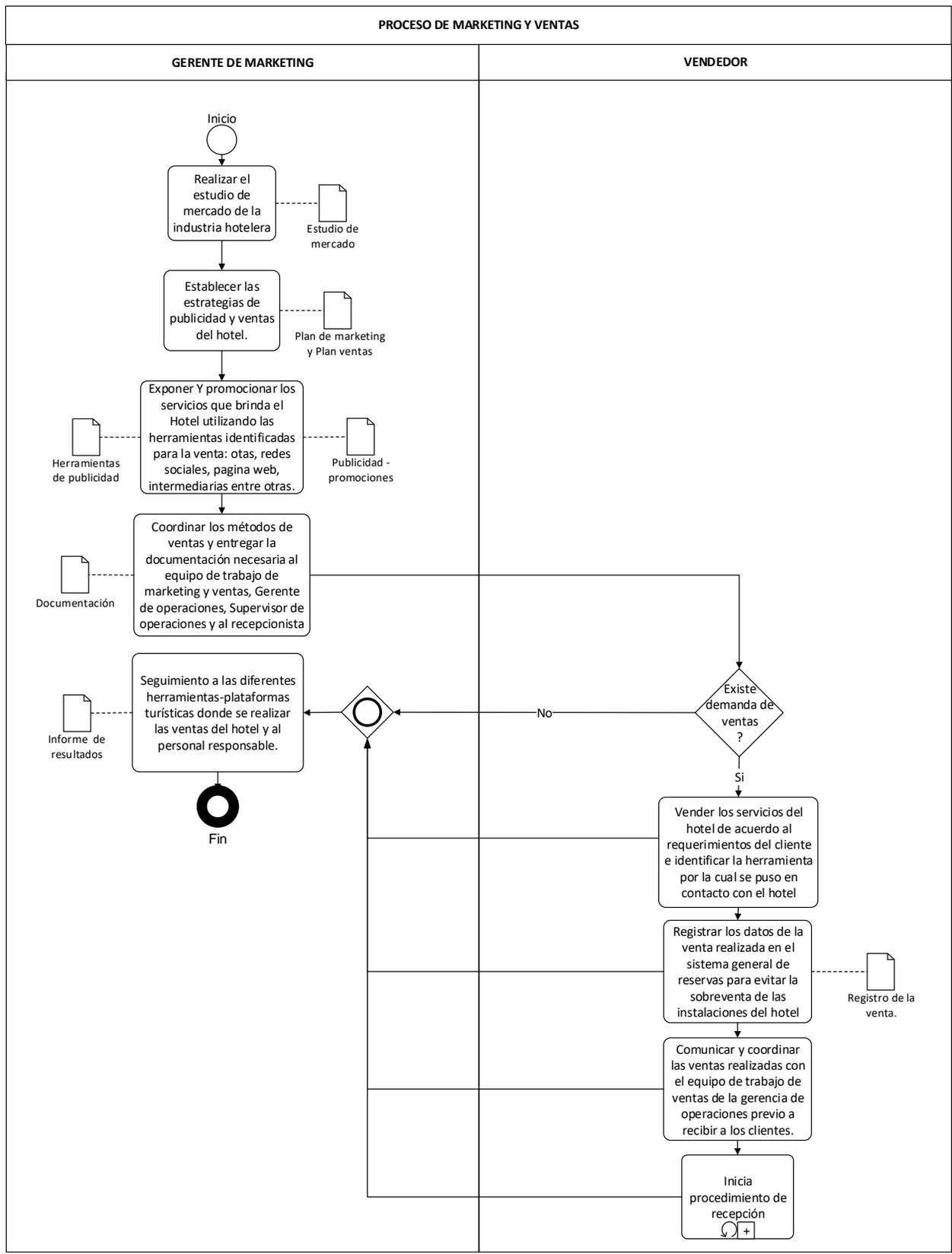


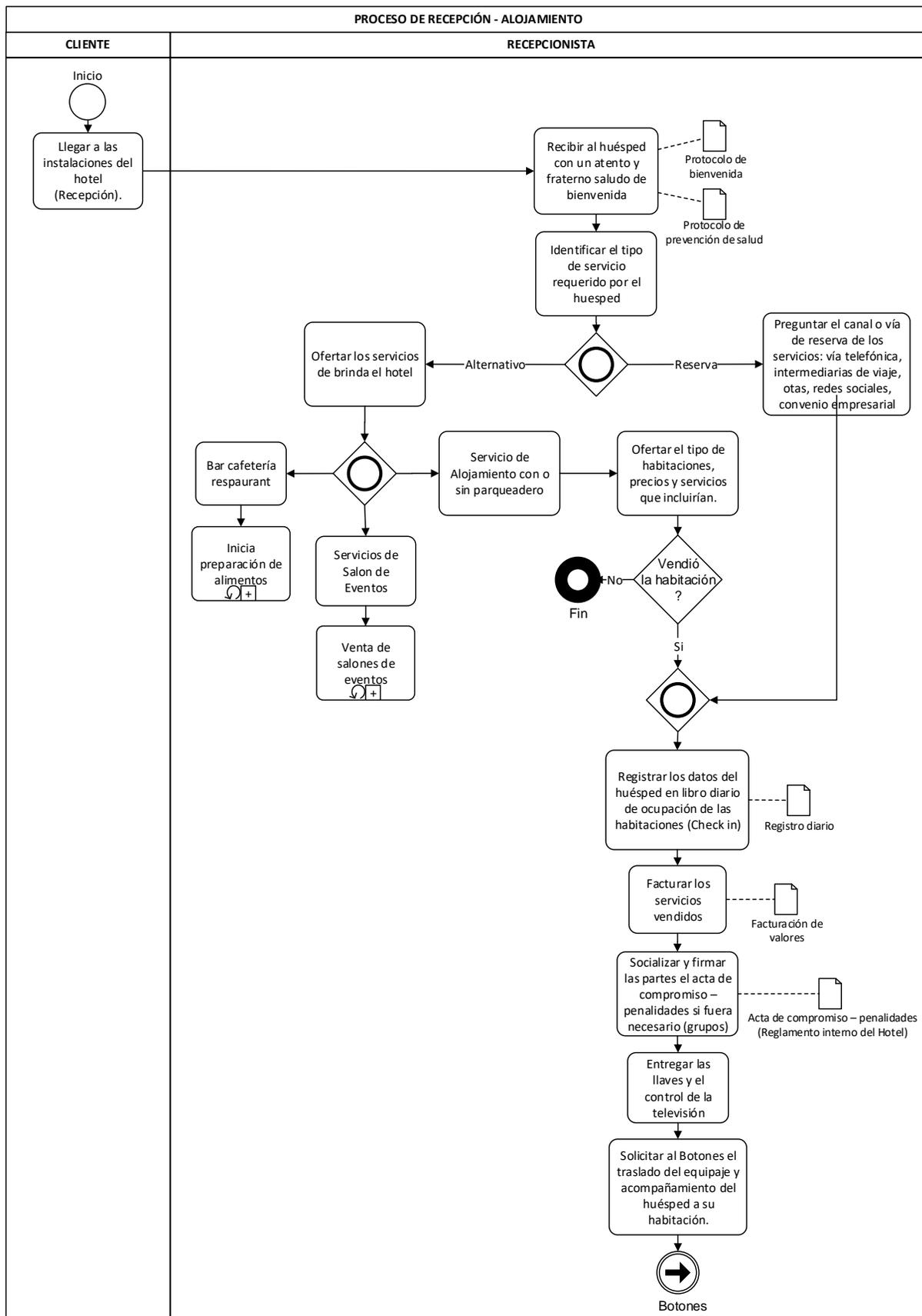
Elaboración: La Autora

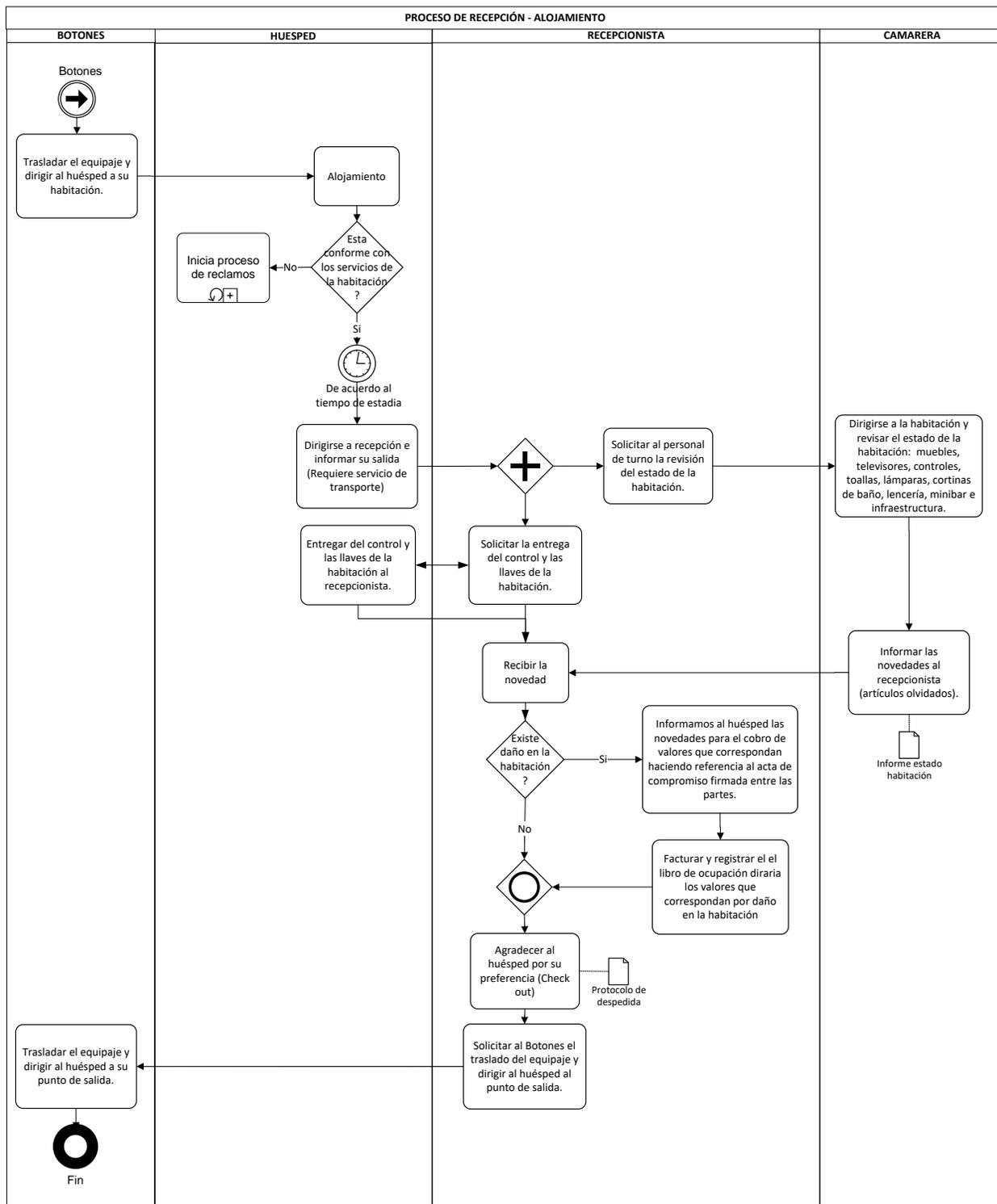
A continuación, se presenta los procesos diagramados y por ende estandarizados para un desarrollo eficaz y eficiente de los servicios que brinda el hotel.

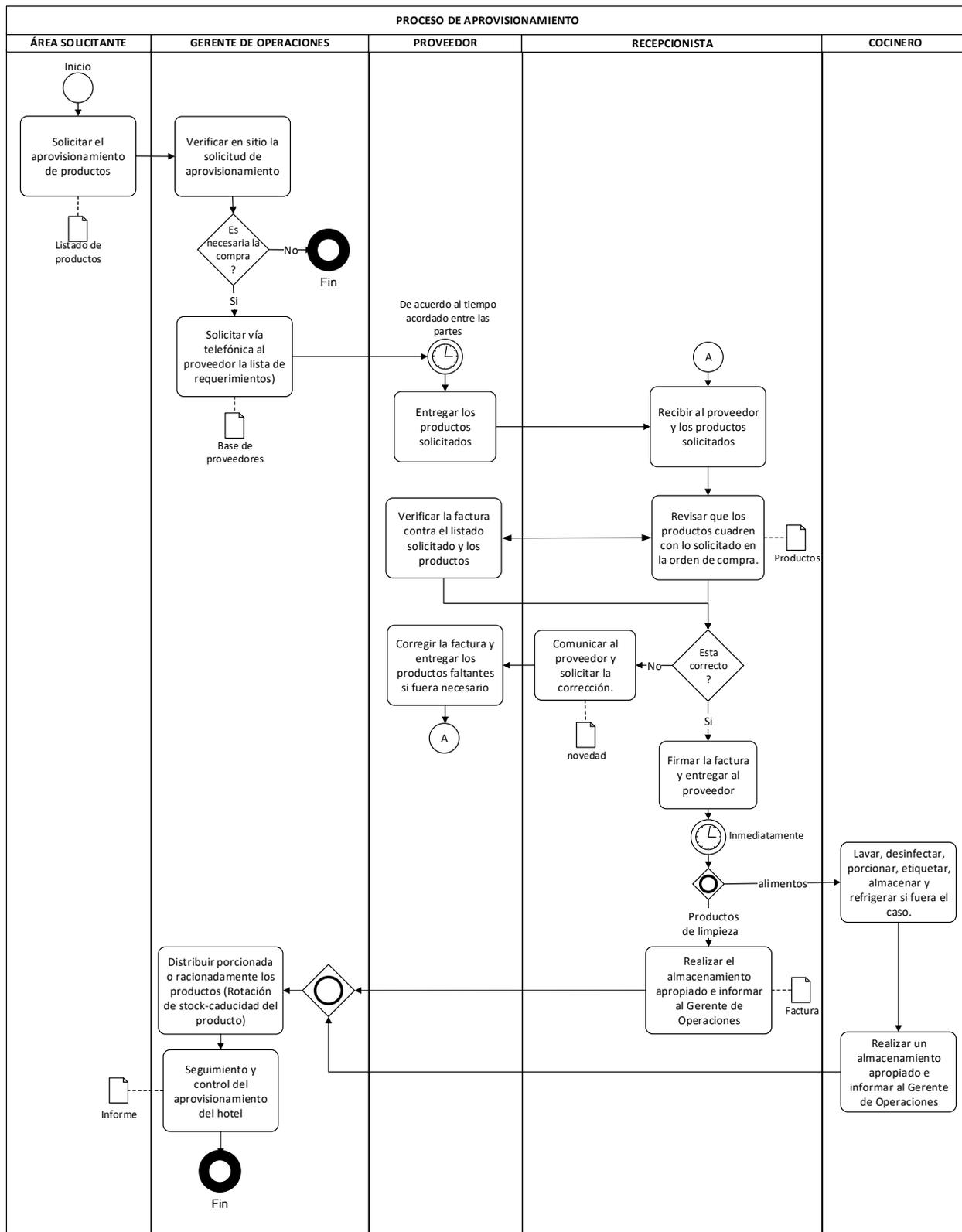
Diagramas de flujo:

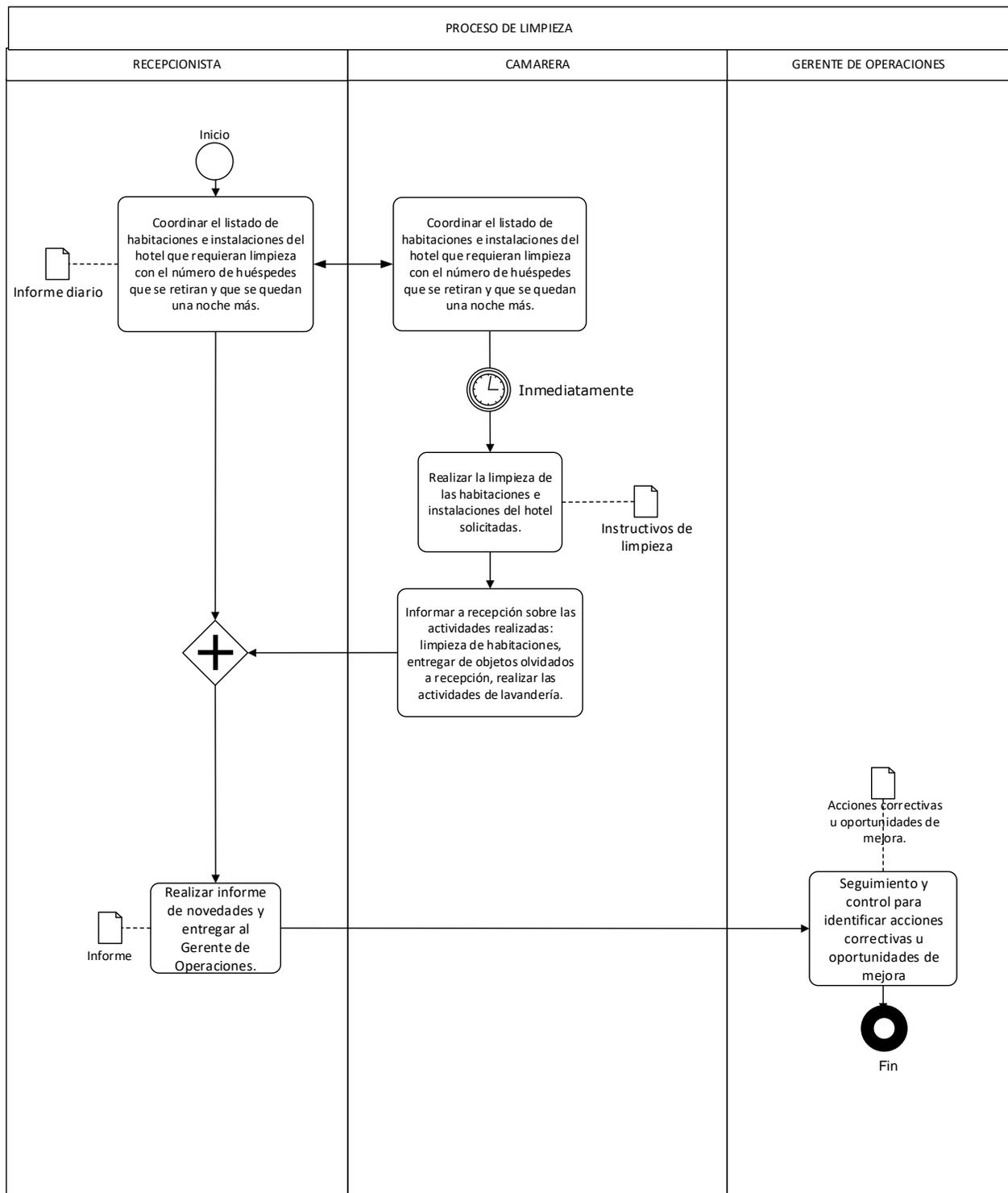


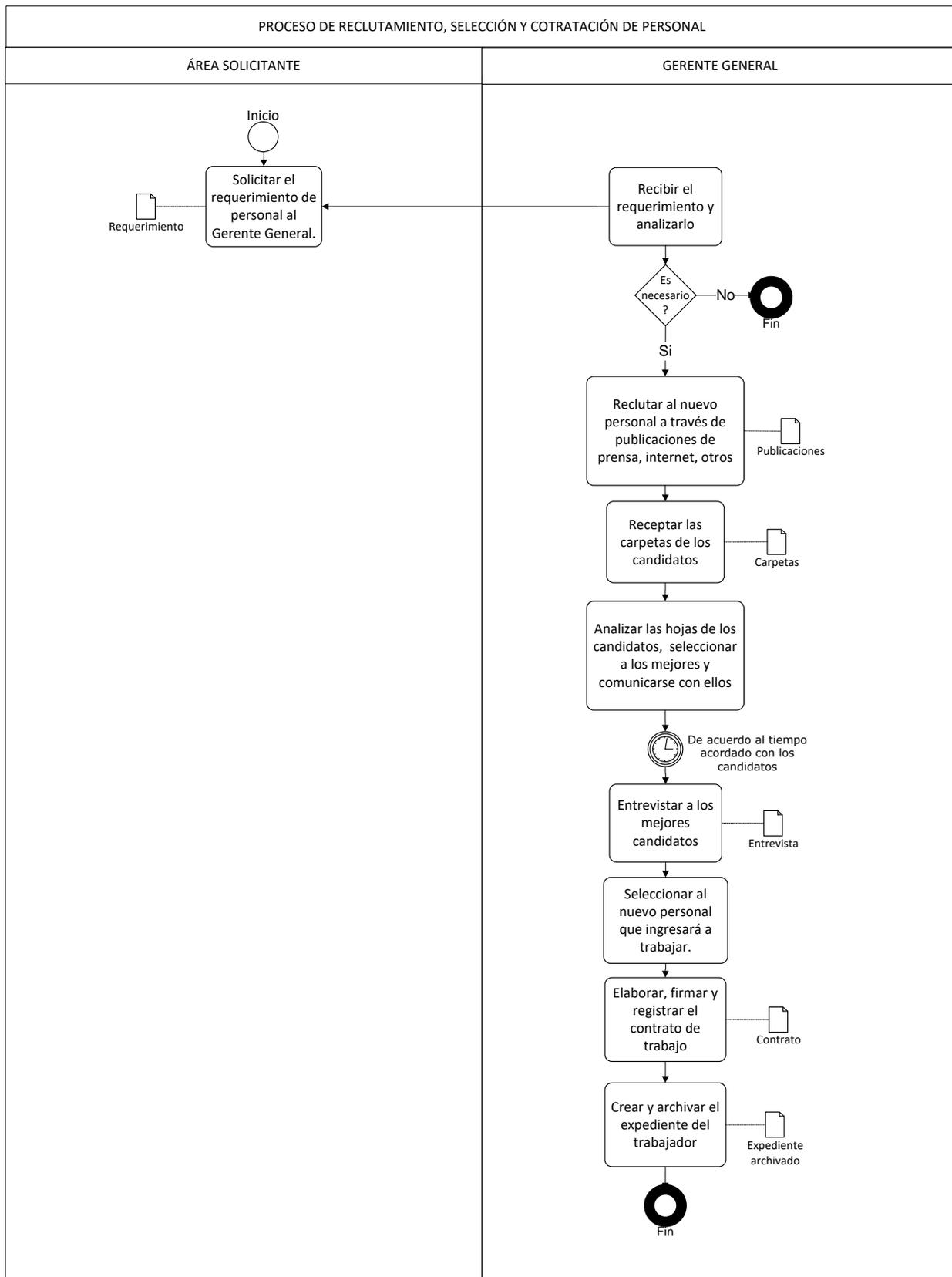


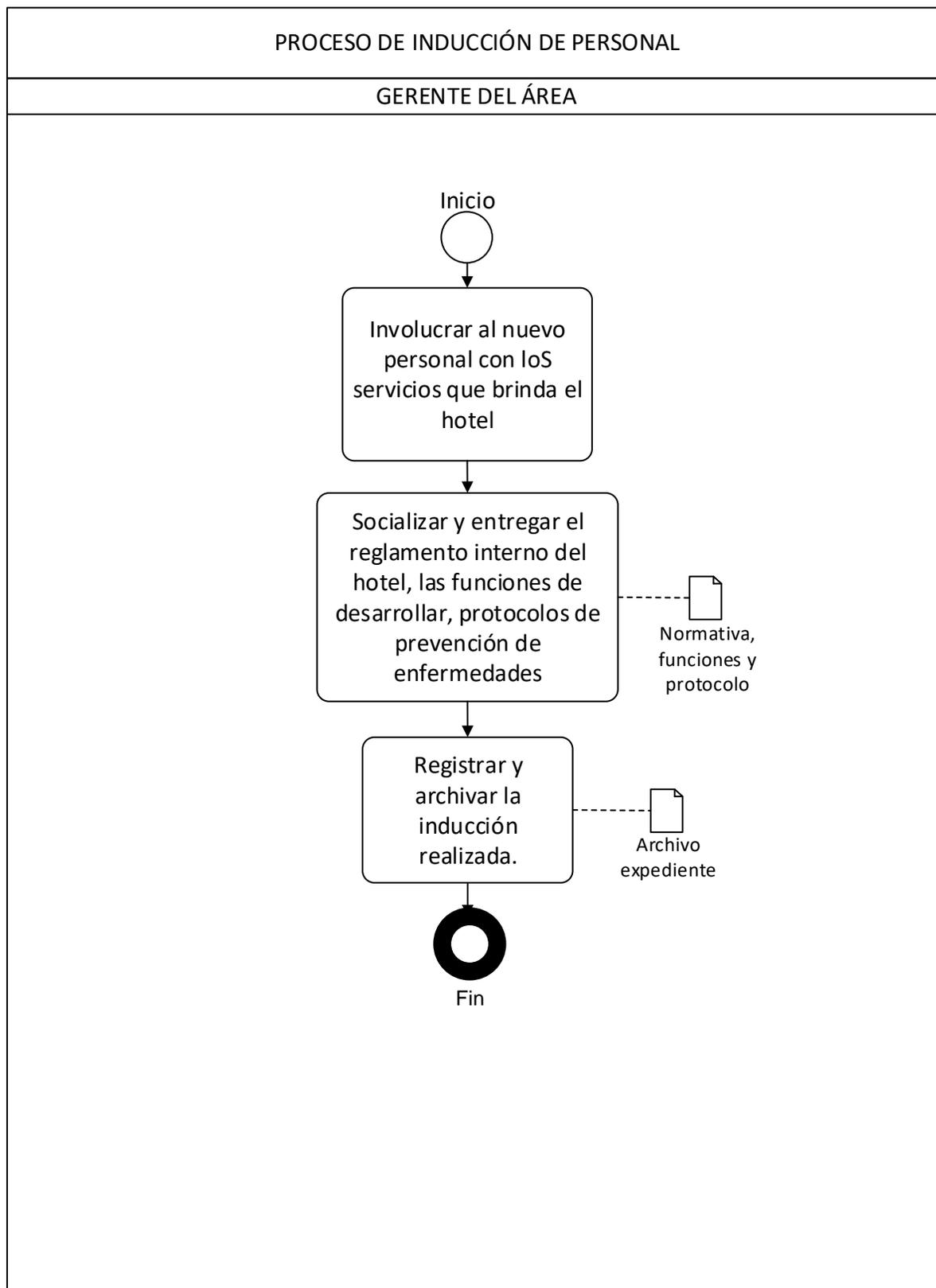


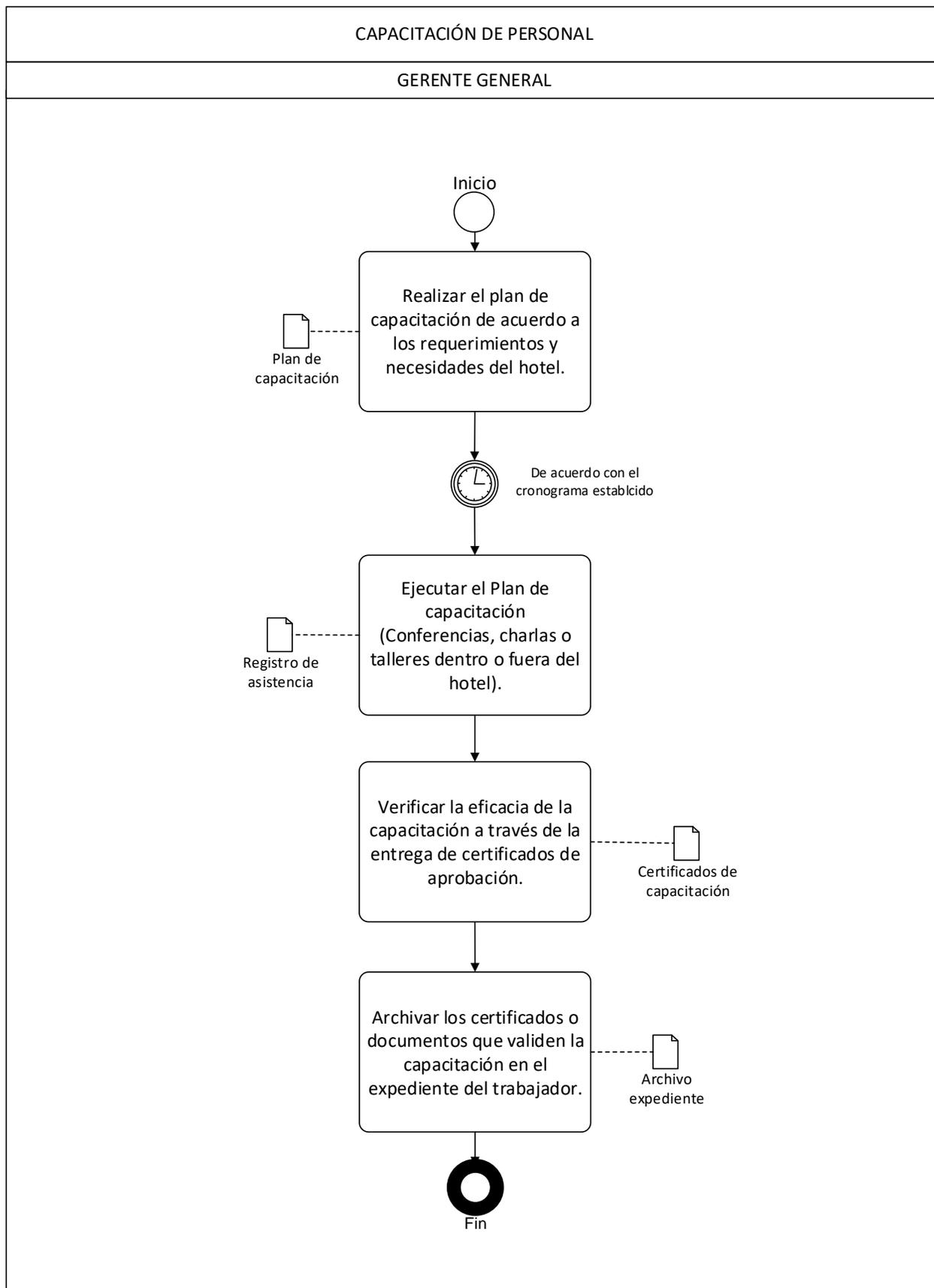


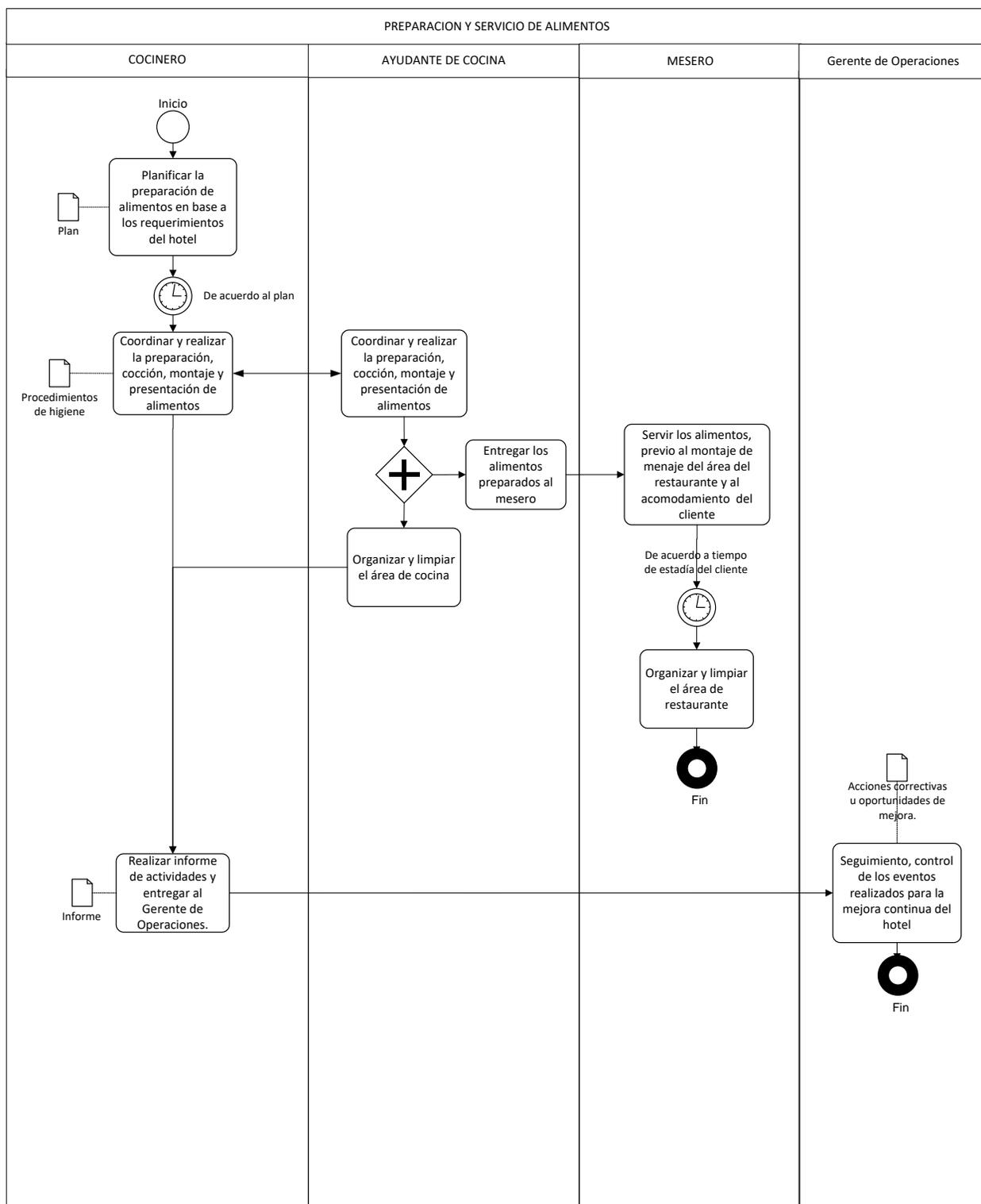


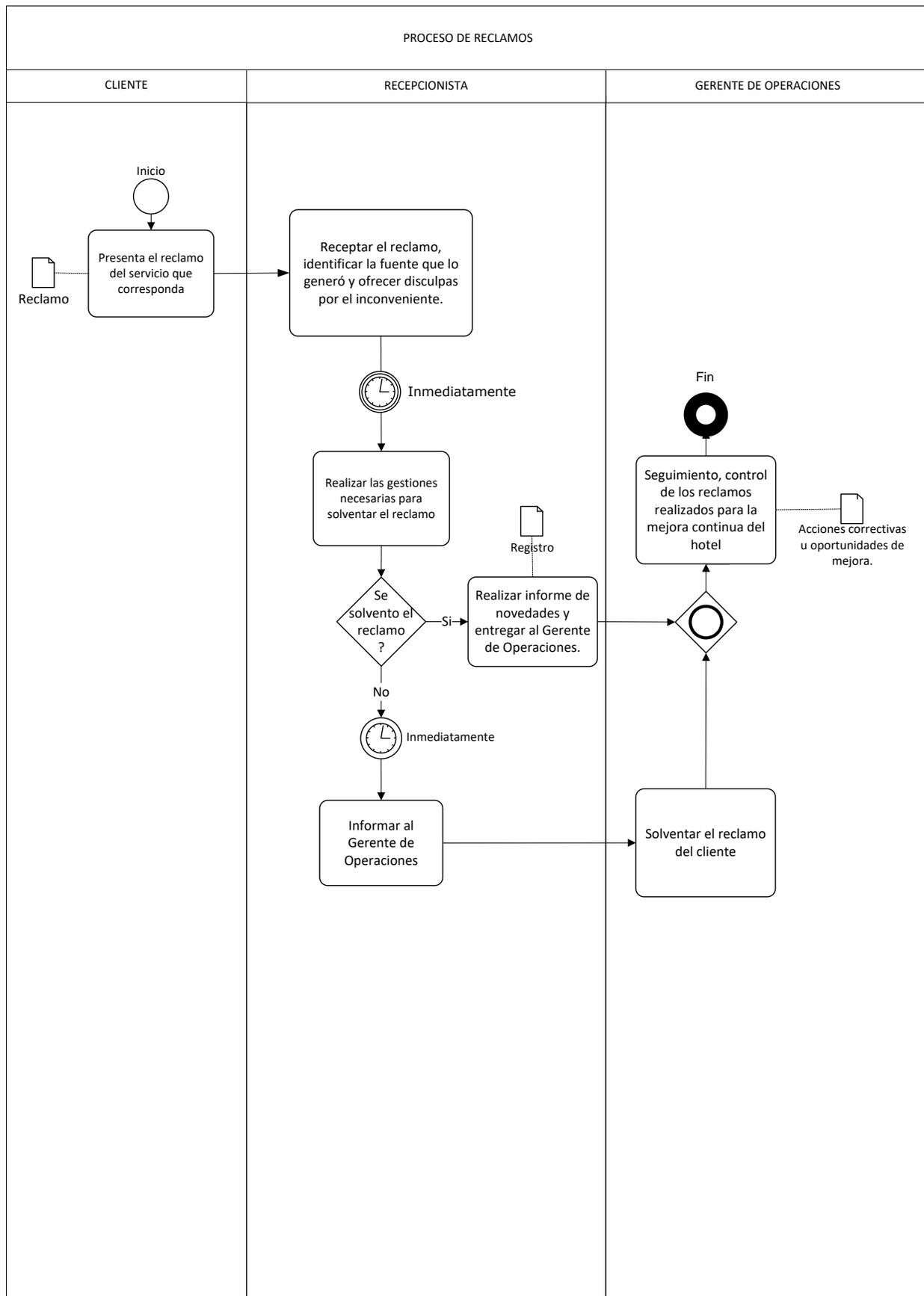


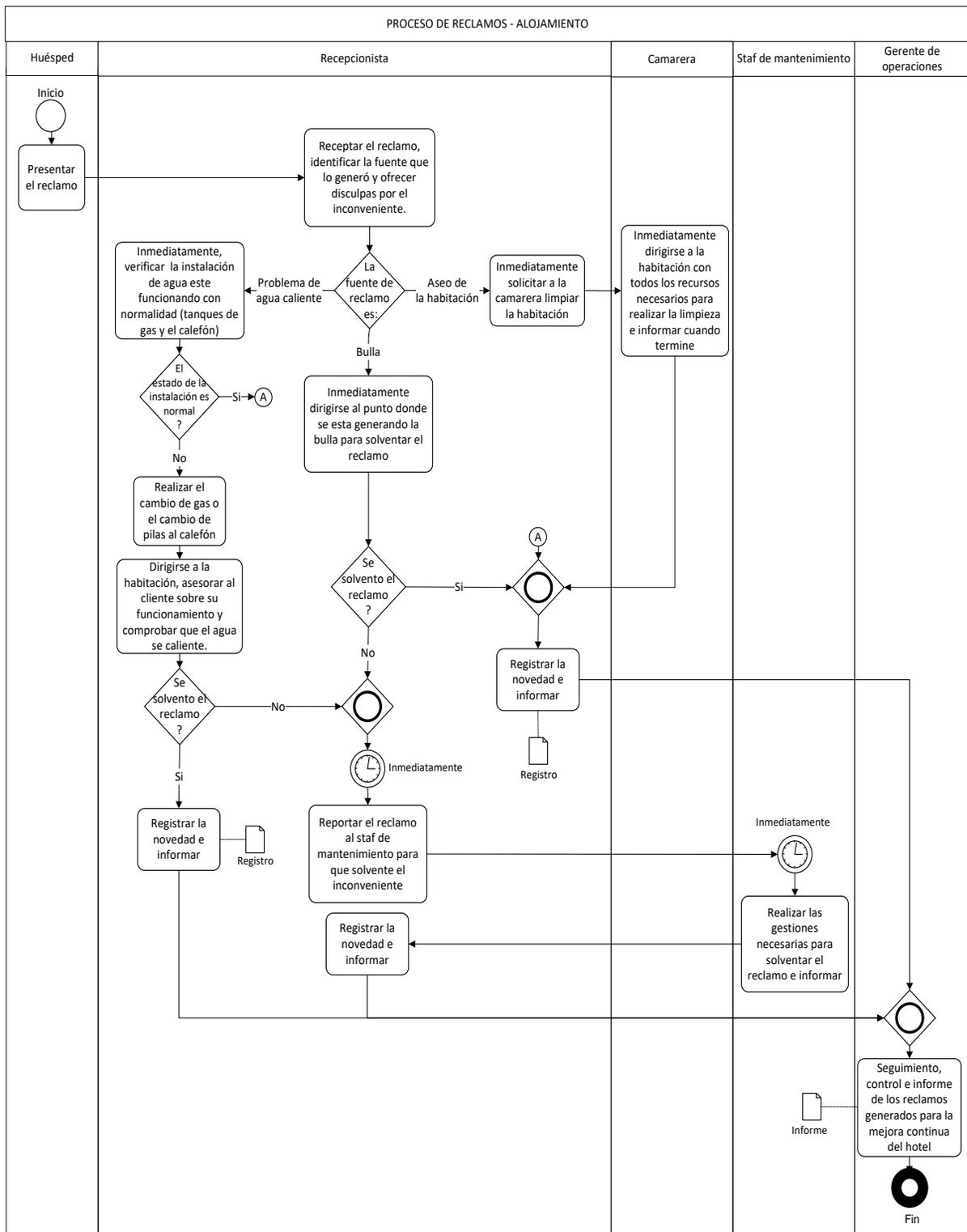












Con la propuesta de la estructura del hotel, descriptivos de cargos, procesos, análisis FODA, las 5 fuerzas de Porter, diseño del CANVAS y análisis de costos con su punto de equilibrio, se propone la siguiente planificación estratégica, la cual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 49** Plan estratégico

| Plan estratégico         |   |
|--------------------------|---|
| Misión:                  | Brindar un servicio de hospedaje de forma personalizada y eficiente, cuidando los detalles para una experiencia inolvidable, reconociéndonos por nuestra calidad, calidez y excelencia en nuestros servicios.   |
| Visión:                  | Al 2025, ser reconocidos como una empresa estable, eficiente y sostenible en la industria hotelera del Ecuador, con talento humano competente, aportando a la responsabilidad social y aplicando la normativa turística vigente.  |
| Valores:                 | Liderazgo, profesionalismo, empoderamiento, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, confianza, innovación, creatividad, responsabilidad social, respeto, puntualidad, compromiso, lealtad, honradez, humildad, sabiduría y vocación para el servicio.  |
| Objetivos                | Alcanzar la sostenibilidad financiera.  |
| Estratégicos:            | Maximizar el nivel de satisfacción de nuestros huéspedes.<br>Expandir nuestro crecimiento a nuevos mercados.<br>Lograr una gestión empresarial enfocada en resultados.<br>Optimizar la estructura de costos y gastos para aumentar la eficiencia<br>Contar con talento Humano competente y motivado   |
| Estrategias corporativas | Estudio de mercado para lograr el posicionamiento del hotel<br>Elaborar un Plan de Marketing<br>Promociones<br>Elaborar el Plan de Ventas<br>Inversión en innovación y desarrollo<br>Inversión en plataformas turísticas para aumentar las ventas<br>Plan de capacitación de personal<br>Plan financiero<br>Reglamento interno, políticas, procedimientos, instructivos<br>Alianzas con sectores que complementen nuestro servicio de alojamiento<br>Plan de costos para determinar el punto de equilibrio y establecer precios, control y estrategias<br>Alianzas con Bancos y cooperativas para brindar financiamiento a nuestros clientes. |

Elaboración: La Autora

Las estrategias que se proponen permitirán en el largo plazo alcanzar el punto de equilibrio, procurando alcanzar el presupuesto de ventas que a continuación se detalla.

Partiendo de las ventas del año 2019 y dada la realidad del año 2020 con respecto a la emergencia sanitaria a nivel mundial, se propone, capacitar al personal utilizando este documento como manual de consulta rápida, con el objetivo de que, para el año 2021 se logre alcanzar el punto de

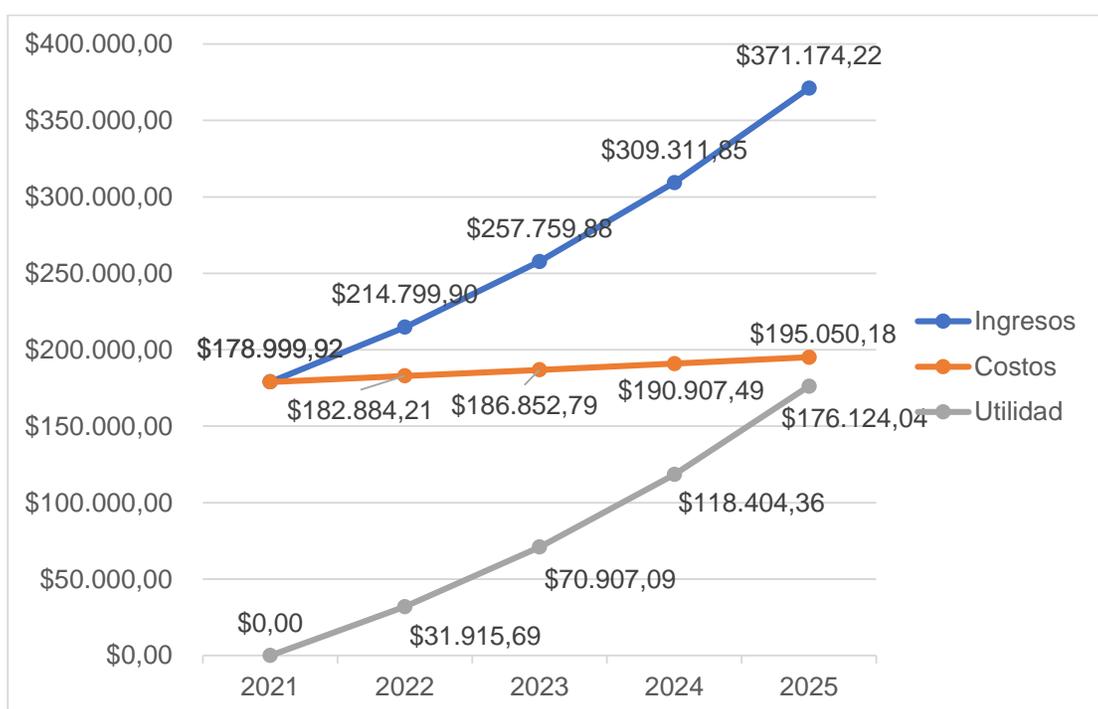
equilibrio para que, a partir del mismo, nos proyectemos con un 20% de crecimiento anual en las ventas, tal como se propone en la siguiente tabla.

**Tabla 50** Presupuesto de ventas con 20% de crecimiento anual

| Año             | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos</b> | \$178.999,92 | \$214.799,9  | \$257.759,88 | \$309.311,85 | \$371.174,22 |
| <b>Costos</b>   | \$178.999,92 | \$182.884,21 | \$186.852,79 | \$190.907,49 | \$195.050,18 |
| <b>Utilidad</b> | 0            | \$31.915,69  | \$70.907,09  | \$118.404,36 | \$176.124,04 |

Elaboración: La Autora

**Figura 28** Presupuesto de ventas con 20% de crecimiento anual



Elaboración: La Autora

Los costos se incrementarán con un 2,17% de inflación de acuerdo a la estadística del INEC - IPC del 2011 al 2020 (INEC, 2020).

Las estrategias que se proponen para lograr el posicionamiento del Hotel estarán enfocadas en las áreas operativas, de salubridad, comercial y sobre todo de atención al cliente con la finalidad de transmitir confianza y seguridad a todos los huéspedes que nos visiten:

- Diseño de página Web: el hotel no posee una página Web, por lo que de manera prioritaria deberá invertir e implementar una página Web diseñada para realizar ventas y promocionar los servicios que se brindan, esto ayudará a incrementar los ingresos del hotel.
- Conceder descuentos: con la página Web en funcionamiento, el hotel, elaborará un plan de descuentos considerando las temporadas altas, medias o bajas y las promocionará a través de su página Web y redes sociales.
- Atención personalizada: el personal del hotel encargado de las ventas a través de la página web, deberá dar respuesta personalizada e inmediata a los comentarios y mensajes que registren los huéspedes, asesorando y solventando cualquier información requerida, transmitiendo confianza y seguridad a los clientes.
- Capacitar al personal del hotel en temas relacionados a la atención del cliente, higiene y presentación personal, comunicación, etiqueta, entre otros.
- Estrategia de valor agregado: el hotel ofrecerá servicios extras de valor agregado estableciendo rutas turísticas propias y las promocionará a través de su página Web.
- Realizar alianzas estratégicas o convenios con empresas que complementen los servicios de hospedaje que brinda el hotel ejemplo: spa, deportes extremos, empresas de transporte con recorridos turísticos, donde los clientes puedan disfrutar de su tiempo libre.
- Mail de publicidad y promociones: el hotel aprovechará la oportunidad de realizar publicidad y ofrecer promociones a través de los registros de información que se obtienen durante el check in, donde los huéspedes registran su información de correo electrónico, al cual se puede enviar información mensualmente de los servicios o descuentos especiales que ofrece el hotel, manteniendo de esta manera el contacto continuo con los clientes.
- Trabajar con OTAS (sitios web dedicados a realizar ventas de servicios de viajes): el hotel deberá invertir para trabajar con OTAS, donde deberá mantener actualizada toda su información con la finalidad de despertar el interés de los clientes y obtener reservas e incrementar las ventas.
- Crear videos donde pueda ofrecer y dar a conocer sus servicios internamente, debe ser una publicidad interesante y atractiva que simplemente capte la atención de clientes, por

ejemplo: video del interior del hotel y su funcionamiento, vivencias y testimonios de clientes que se hayan hospedado. Estos videos se pueden promocionar dentro de las instalaciones del hotel a través de una televisión ubicada estratégicamente y a través de su página Web y redes sociales.

- Realizar llamadas telefónicas a los clientes registrados en la base de datos interna del hotel, con la finalidad de ofrecer promociones y descuentos, esto de acuerdo a las temporadas alta, media o baja.
- Realizar campañas de marketing a través de redes sociales.
- Con la marca del hotel bien posicionada en el sector turístico, el hotel venderá o comercializará, llaveros, camisetas con el logo del hotel, tazas de café con la finalidad de que, cada vez que los huéspedes desayunen con ella, tengan un recuerdo del hotel.
- Mantener incentivado al personal que labora al interior del hotel para aumentar la productividad y la atención al cliente. Empleados felices, mejores productos y clientes más satisfechos.
- Ambientar el hotel con música suave de fondo, para transmitir sensaciones de paz y tranquilidad a los huéspedes.
- Estrategias de precios en temporada alta, media y baja: primero se deberá identificar los meses a los que corresponde las temporadas altas, medias y bajas de acuerdo a los registros de ventas del hotel, una vez identificado, se propone el siguiente porcentaje de ganancia: Partiendo del costo normal de las habitaciones se propone:

**Tabla 51** Estrategia de precios en temporada alta, media y baja

| Identificación de temporadas | Porcentaje de ganancia a partir del costo de las habitaciones |
|------------------------------|---|
| Alta                         | 50%   |
| Media                        | 35%   |
| Baja                         | 20%   |

Elaboración: La Autora

- Realizar un plan de prevención para empleados y clientes en casos de enfermedades contagiosas como el Corona Virus Covid19, por el que nos encontramos atravesando en la

actualidad, esto con la finalidad de salvaguardar la salud de todos, además de cumplir con las disposiciones emitidas por las entidades de control del sector turístico, el protocolo deberá ser publicado en la página Web del Hotel con la finalidad de transmitir confianza y seguridad a nuestros clientes potenciales.

- Obtener certificaciones de desinfección, ubicarlos en lugares estratégicos y que sean visibles al público, con el objetivo de que los clientes tengan la certeza que las instalaciones del hotel son un lugar libre de contaminación.
- Invertir en equipos de protección personal para sus empleados, dotándoles de guantes y mascarillas para sus labores diarias; así como capacitarles en temas de bioseguridad.
- Con respecto a la atención que se dará al cliente, el hotel deberá dotar de amenities a las habitaciones del hotel, establecer medidas de separación para evitar aglomeraciones y los clientes se sientan seguros, los valores a facturar por concepto de servicios prestados serán cobrados en su mayoría con tarjetas de débito y crédito para mitigar la contaminación al manipular dinero en efectivo, billetes.
- Fomentar el servicio de Room Service, para una mayor protección, seguridad y confort de los huéspedes; además se deberá realizar alianza o convenios con empresas de servicios de delivery que ofrezcan menús y bebidas que puedan estimular el sistema inmunológico, para dar una excelente atención a los huéspedes que la soliciten.
- Reforzar la esterilización de las habitaciones aplicando los protocolos de bioseguridad.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos internamente para brindar un excelente servicio a sus clientes.

### **5.3 Definir una estructura de costos que permita determinar un precio adecuado**

Los costos del hotel los vamos a detallar utilizando la siguiente metodología:

A. Definir los tipos de áreas del hotel

Las distintas áreas del hotel generan costos al desarrollar su trabajo, por lo que para realizar el análisis de costos iniciaremos por identificar las áreas operativas y las funcionales del hotel:

**Tabla 52** Tipos de áreas del hotel

| TIPOS DE AREAS DEL HOTEL   |                      |
|--|----------------------|
| Áreas Operativas: son los generadores de ingresos y constituyen los costos directos del hotel.     | - Alojamiento        |
| Áreas Funcionales: son los que no obtienen ingresos y constituyen los costos indirectos del hotel. | - Administración     |
|  | - Compras            |
|  | - Recursos Humanos   |
|  | - Marketing y Ventas |
|  | - Mantenimiento      |

Elaboración: La Autora

## B. Realizar un listado de los costos fijos en los que incurre el hotel

**Tabla 53** Costos del hotel

| COSTOS DEL HOTEL                |   |
|---------------------------------|---|
| • Alquiler de casa              | • Luz                                       |
| • Sueldos                       | • Gas                                       |
| • Internet                      | • Alimentos y bebidas                       |
| • Televisión                    | • Productos de limpieza                     |
| • Telefonía                     | • Plataformas turísticas                    |
| • Depreciación de activos fijos | • Mantenimiento de equipo e infraestructura |
| • Agua                          | • Varios                                    |

Elaboración: La Autora

## C. Determinar una estructura salarial.

Para el efecto, consideraremos una estructura salarial, que permita determinar los sueldos en los diferentes departamentos.

**Tabla 54** Estructura Salarial

| No | Cargos                 | Sueldo |                 | Componentes a considerar |        |              | Sueldo puesto |     |
|----|------------------------|--------|-----------------|--------------------------|--------|--------------|---------------|-----|
|    |                        | básico | Responsabilidad | Representación           | Riesgo | Competencias |               |     |
| 1  | Gerente General        | 400    | 50%             | 200                      | 50%    | 0            | 0%            | 800 |
| 1  | Gerente de Operaciones | 400    | 25%             | 100                      | 25%    | 0            | 0%            | 600 |
| 1  | Gerente de Marketing   | 400    | 25%             | 100                      | 25%    | 0            | 15%           | 660 |
| 1  | Recepcionista          | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |
| 1  | Recepcionista          | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |
| 1  | recepcionista          | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |
| 1  | Vendedor               | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |
| 1  | Botones                | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |
| 1  | Camarero               | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |
| 1  | Camarero               | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |
| 1  | Cocinero               | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 60           | 15%           | 460 |
| 1  | Ayudante cocina        | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |
| 1  | Mesero                 | 400    | 0%              | 0                        | 0%     | 0            | 0%            | 400 |

Elaboración: La Autora

**Tabla 55 Rol de pagos del personal de la Dirección**

| DIRECCION    |            |                                  |                           |                   |                        |                      |                         |            |                   |                |                          |                          |
|--------------|------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|------------|-------------------|----------------|--------------------------|--------------------------|
| ROL DE PAGOS |            |                                  |                           |                   |                        |                      |                         |            |                   |                |                          |                          |
| N<br>o       | NOM<br>BRE | CARGO                            | INGR<br>ESO<br>SUEL<br>DO | HR.<br>EXT<br>RAS | CO<br>MIS<br>ION<br>ES | TOTAL<br>INGRE<br>SO | A.PERS<br>ONAL<br>9,45% | MUL<br>TAS | ANTI<br>CIPO<br>S | VA<br>RIO<br>S | TOTAL<br>DEDUC<br>CIONES | LIQUID<br>O A<br>RECIBIR |
| 1            | mn1        | Gerente<br>General               | 800                       |                   |                        | 800                  | 75,60                   |            |                   |                | 75,60                    | 724,40                   |
| 2            | mn2        | Gerente<br>de<br>Operacio<br>nes | 600                       |                   |                        | 600                  | 56,70                   |            |                   |                | 56,70                    | 543,30                   |
| 3            | mn3        | Gerente<br>de<br>Marketin<br>g   | 600                       |                   |                        | 600                  | 56,70                   |            |                   |                | 56,70                    | 543,30                   |
|              |            |                                  |                           |                   |                        |                      |                         |            |                   |                | 1811,00                  |                          |

Elaboración: La Autora

**Tabla 56** Rol de provisiones del personal de la Dirección

| <b>DIRECCION</b>          |                                   |   |                        |                       |                   |                            |                      |
|---------------------------|-----------------------------------|---|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|
| <b>ROL DE PROVISIONES</b> |                                   |   |                        |                       |                   |                            |                      |
| <b>No</b>                 | <b>A.<br/>PATRONAL<br/>11,15%</b> | <b>FONDO<br/>DE<br/>RESERVA<br/>8,33%</b> | <b>XIII<br/>SUELDO</b> | <b>XIV<br/>SUELDO</b> | <b>VACACIONES</b> | <b>TOTAL<br/>PROVISION</b> | <b>TOTAL<br/>MOI</b> |
| 1                         | 89,20                             | 66,64                                     | 66,67                  | 66,67                 | 33,33             | 322,51                     | 1122,51              |
| 2                         | 66,90                             | 49,98                                     | 50,00                  | 50,00                 | 25,00             | 241,88                     | 841,88               |
| 3                         | 66,90                             | 49,98                                     | 50,00                  | 50,00                 | 25,00             | 241,88                     | 841,88               |
|                           | 223,11                            | 166,60                                    | 166,67                 | 166,67                | 83,33             | 806,27                     | <b>2806,27</b>       |

Elaboración: La Autora

Tabla 57 Rol de pagos del personal Auxiliar

| AUXILIARES   |            |                   |                           |                   |                    |                          |                         |                |                   |                |                          |                          |
|--------------|------------|-------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------|--------------------------|
| ROL DE PAGOS |            |                   |                           |                   |                    |                          |                         |                |                   |                |                          |                          |
| N<br>o       | NOM<br>BRE | CARGO             | INGR<br>ESO<br>SUEL<br>DO | HR.E<br>XTRA<br>S | COMI<br>SION<br>ES | TOT<br>AL<br>INGR<br>ESO | A.PERS<br>ONAL<br>9,45% | MU<br>LT<br>AS | ANT<br>ICIP<br>OS | VA<br>RIO<br>S | TOTAL<br>DEDUC<br>CIONES | LIQUID<br>O A<br>RECIBIR |
| 1            | nn4        | Vendedor          | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
| 2            | nn5        | Recepcion<br>ista | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
| 3            | nn6        | Recepcion<br>ista | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
| 4            | nn7        | Recepcion<br>ista | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
| 5            | nn8        | Camarera          | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
| 6            | nn9        | Camarera          | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
| 7            | nn10       | Botones           | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
| 8            | nn11       | Cocinero          | 465                       |                   |                    | 465                      | 43,94                   |                |                   |                | 43,94                    | 421,06                   |
| 9            | nn12       | Ay.<br>Cocina     | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
| 10           | nn13       | Mesero            | 400                       |                   |                    | 400                      | 37,80                   |                |                   |                | 37,80                    | 362,20                   |
|              |            |                   |                           |                   |                    |                          |                         |                |                   |                | 3680,86                  |                          |

Elaboración: La Autora

**Tabla 58** Rol de provisiones del personal Auxiliar

| <b>AUXILIARES</b>         |                                   |   |                        |                       |                   |                            |                      |
|---------------------------|-----------------------------------|---|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|
| <b>ROL DE PROVISIONES</b> |                                   |   |                        |                       |                   |                            |                      |
| <b>No</b>                 | <b>A.<br/>PATRONAL<br/>11,15%</b> | <b>FONDO<br/>DE<br/>RESERVA<br/>8,33%</b> | <b>XIII<br/>SUELDO</b> | <b>XIV<br/>SUELDO</b> | <b>VACACIONES</b> | <b>TOTAL<br/>PROVISION</b> | <b>TOTAL<br/>MOD</b> |
| 1                         | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
| 2                         | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
| 3                         | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
| 4                         | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
| 5                         | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
| 6                         | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
| 7                         | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
| 8                         | 51,85                             | 38,73                                     | 38,75                  | 38,75                 | 19,38             | 187,46                     | 652,46               |
| 9                         | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
| 10                        | 44,60                             | 33,32                                     | 33,33                  | 33,33                 | 16,67             | 161,25                     | 561,25               |
|                           | 453,36                            | 338,61                                    | 338,75                 | 338,75                | 169,38            | 1638,74                    | <b>5703,74</b>       |

Elaboración: La Autora

D. Determinación de costos.

Se estructurará el costo mensual y diario por metro cuadrado, de manera que se lo determine por área de habitación.

**Tabla 59** Área de habitaciones

| <b>Cantidad</b> | <b>Descripción</b>         | <b>m2</b> | <b>Total, m2</b> |
|-----------------|----------------------------|-----------|------------------|
| 7               | Habitaciones matrimoniales | 20        | 140              |
| 6               | Habitaciones dobles        | 21        | 126              |
| 3               | Habitaciones triples       | 24        | 72               |
| 2               | Habitaciones cuádruples    | 41        | 82               |
| 1               | Habitación séxtuple        | 52        | 52               |
| 1               | Habitación séptuple        | 63        | 63               |
|                 | <b>Totales</b>             |           | <b>535</b>       |

Elaboración: La Autora

**Distribución del costo**

Costo por metro cuadrado mensual - mano de obra Dirección.

$$mod = \frac{2806,27}{535} = 5,25$$

Costo por metro cuadrado diario - mano de obra Dirección.

$$mod = \frac{5,25}{30} = 0,17$$

**Tabla 60** Costo fijo - sueldo mano de obra de la dirección

| CAN | DESCRIPCIÓN                | m2 | TOTAL,<br>m2 | VALOR<br>DIARIO m2 | TOTAL,<br>DIARIO m2 | COSTO<br>DIARIO<br>x hab. |
|-----|----------------------------|----|--------------|--------------------|---------------------|---------------------------|
| 7   | Habitaciones matrimoniales | 20 | 140          | 0,17               | 23,80               | 3,40                      |
| 6   | Habitaciones dobles        | 21 | 126          | 0,17               | 21,42               | 3,57                      |
| 3   | Habitaciones triples       | 24 | 72           | 0,17               | 12,24               | 4,08                      |
| 2   | Habitaciones cuádruples    | 41 | 82           | 0,17               | 13,94               | 6,97                      |
| 1   | Habitación séxtuple        | 52 | 52           | 0,17               | 8,84                | 8,84                      |
| 1   | Habitación séptuple        | 63 | 63           | 0,17               | 10,71               | 10,71                     |

Elaboración: La Autora

Costo por metro cuadrado mensual - mano de obra auxiliares

$$moa = \frac{5703,74}{535} = 10,66$$

Costo por metro cuadrado diario - mano de obra auxiliares

$$moa = \frac{10,66}{30} = 0,36$$

**Tabla 61** Costo fijo - sueldo mano de obra de auxiliares

| CAN | DESCRIPCIÓN                | m2 | TOTAL,<br>m2 | VALOR<br>DIARIO m2 | TOTAL,<br>DIARIO m2 | COSTO<br>DIARIO<br>hab. |
|-----|----------------------------|----|--------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| 7   | habitaciones matrimoniales | 20 | 140          | 0,36               | 50,40               | 7,20                    |
| 6   | habitaciones dobles        | 21 | 126          | 0,36               | 45,36               | 7,56                    |
| 3   | habitaciones triples       | 24 | 72           | 0,36               | 25,92               | 8,64                    |
| 2   | habitaciones cuádruples    | 41 | 82           | 0,36               | 29,52               | 14,76                   |
| 1   | habitación séxtuple        | 52 | 52           | 0,36               | 18,72               | 18,72                   |
| 1   | habitación séptuple        | 63 | 63           | 0,36               | 22,68               | 22,68                   |

Elaboración: La Autora

Costos fijos varios por metro cuadrado, sin considerar mano de obra analizada en la tabla anterior.

**Tabla 62** Costos fijos varios

| No | CONCEPTO                | VALOR         |
|----|-------------------------|---------------|
| 1  | Alquiler de casa        | \$2.366,00    |
| 2  | Servicios de internet   | \$67,00       |
| 3  | Servicios de televisión | \$150,00      |
| 4  | Servicios de telefonía  | \$40,00       |
| 5  | Servicios de dualcorp   | \$15,00       |
| 6  | Impuestos               | \$35,00       |
| 7  | Depreciaciones muebles  | \$0,00        |
|    | <b>TOTAL:</b>           | <b>\$2673</b> |

Elaboración: La Autora

mensual

$$cfv = \frac{2673}{535} = 4,99$$

diario

$$cfv = \frac{4,99}{30} = 0,166$$

**Tabla 63** Costos fijos varios - habitaciones por metro cuadrado

| CAN | DESCRIPCIÓN                | m2 | TOTAL,<br>m2 | VALOR<br>DIARIO m2 | TOTAL,<br>DIARIO m2 | COSTO<br>DIARIO x<br>hab. |
|-----|----------------------------|----|--------------|--------------------|---------------------|---------------------------|
| 7   | Habitaciones matrimoniales | 20 | 140          | 0,166              | 23.24               | 3.32                      |
| 6   | Habitaciones dobles        | 21 | 126          | 0,166              | 20.92               | 3.49                      |
| 3   | Habitaciones triples       | 24 | 72           | 0,166              | 11.92               | 3.98                      |
| 2   | Habitaciones cuádruples    | 41 | 82           | 0,166              | 13.61               | 6.81                      |
| 1   | Habitación séxtuple        | 52 | 52           | 0,166              | 8.63                | 8.63                      |
| 1   | Habitación séptuple        | 63 | 63           | 0,166              | 10.46               | 10.46                     |

Elaboración: La Autora

Costos variables por metro cuadrado

**Tabla 64** Costos variables

| <b>No</b> | <b>CONCEPTO</b>               | <b>VALOR</b>      |
|-----------|-------------------------------|-------------------|
| 1         | servicios de agua potable     | \$375,00          |
| 2         | servicio de energía eléctrica | \$210,00          |
| 3         | gas domestico                 | \$120,00          |
| 4         | alimentos y bebidas           | \$783,00          |
| 5         | productos de limpieza         | \$420,00          |
| 6         | plataforma turística          | \$650,00          |
| 7         | mantenimiento equipos         | \$80,00           |
| 8         | mantenimiento infraestructura | \$120,00          |
| 9         | materiales de oficina         | \$15,00           |
| 10        | gasto de viajes a vendedores  | \$200,00          |
| 11        | Publicidad                    | \$500,00          |
| 12        | honorarios servicio contable  | 100               |
| 13        | honorario legal               | 100               |
|           | <b>TOTAL:</b>                 | <b>\$3.673,00</b> |
|           | <b>CVu:</b>                   | <b>\$6,87</b>     |

Elaboración: La Autora

mensual

$$cv = \frac{3.673,00}{535} = 6,87$$

diario

$$cf = \frac{6,87}{30} = 0.23$$

**Tabla 65** Costos variables- habitaciones por metro cuadrado

| CAN | DESCRIPCIÓN                   | m2 | TOTAL, m2 | VALOR<br>DIARIO | TOTAL,<br>DIARIO | COSTO<br>DIARIO |
|-----|-------------------------------|----|-----------|-----------------|------------------|-----------------|
| 7   | habitaciones<br>matrimoniales | 20 | 140       | 0,23            | 32.20            | 4,60            |
| 6   | habitaciones dobles           | 21 | 126       | 0,23            | 28.98            | 4,83            |
| 3   | habitaciones triples          | 24 | 72        | 0,23            | 15,56            | 5,52            |
| 2   | habitaciones cuádruples       | 41 | 82        | 0,23            | 18,86            | 9,43            |
| 1   | habitación séxtuple           | 52 | 52        | 0,23            | 11,96            | 11,96           |
| 1   | habitación séptuple           | 63 | 63        | 0,23            | 14.49            | 14.49           |

Elaboración: La Autora

Estructura del Costo por metro cuadrado

**Tabla 66** Estructura del costo por metro cuadrado

| DETALLE           | CF - SUELDO<br>AUXILIARES | CF - SUELDOS<br>DIRECTIVOS | COSTOS FIJOS -<br>COSTOS<br>VARIOS | COSTOS<br>VARIABLES | COSTO<br>TOTAL |
|-------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------------|----------------|
| Metro<br>cuadrado | 0.36                      | 0.17                       | 0.166                              | 0.23                | 0.926          |
|                   | <b>38.86%</b>             | <b>18.35%</b>              | <b>17.97%</b>                      | <b>24.83%</b>       | <b>100%</b>    |

Elaboración: La Autora

## Estructura del costo por habitación

**Tabla 67** Estructura del costo por habitación

| <b>HABITACION</b> | <b>SUELDO<br/>AUXILIARES</b> | <b>SUELDOS<br/>DIRECTIVOS</b> | <b>COSTOS<br/>FIJOS</b> | <b>COSTOS<br/>VARIABLES</b> | <b>COSTO<br/>TOTAL</b> |
|-------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Matrimonial       | 7,20                         | 3,40                          | 3,42                    | 4,60                        | 18.62                  |
| Doble             | 7,56                         | 3,57                          | 3,49                    | 4,83                        | 19.45                  |
| Triple            | 8,64                         | 4,08                          | 3,98                    | 5,52                        | 22.22                  |
| Cuádruple         | 14,76                        | 6,97                          | 6,81                    | 9,43                        | 37.97                  |
| Séxtuple          | 18,72                        | 8,84                          | 8,63                    | 11,96                       | 48.15                  |
| Séptuple          | 22,68                        | 10,71                         | 10,46                   | 14,49                       | 58.34                  |
|                   | <b>79.56</b>                 | <b>37.57</b>                  | <b>36.79</b>            | <b>50.83</b>                | <b>204.75</b>          |
|                   | <b>38.86%</b>                | <b>18.35%</b>                 | <b>17.97%</b>           | <b>24.83%</b>               | <b>100%</b>            |

Elaboración: La Autora

Si consideramos un margen de ganancia del 60% sobre el costo

**Tabla 68** Estructura de precio con el 60% de utilidad por metro cuadrado

| <b>DETALLE</b> | <b>COSTO TOTAL</b> | <b>UTILIDAD 60%</b> | <b>PRECIO</b> |
|----------------|--------------------|---------------------|---------------|
| Metro cuadrado | 0.926              | 0.556               | 1.487         |

Elaboración: La Autora

E. Punto de equilibrio.

Partimos de la premisa de que existe un equilibrio entre los ingresos totales y los costos totales por lo tanto no hay ganancia ni pérdida.

**Tabla 69** Punto de equilibrio conceptos

---

$$\text{Precio} \times \text{Cantidad} = \text{CFtotal} + \text{CVtotal}$$

Punto de equilibrio (volumen de ventas)

$$\text{PE}_{vv} = \text{CF} / (\text{CVtotal} / \text{Vtotal})$$

$$\text{PE}_{vv} = \text{CF} / (\text{P} - \text{CVu})$$

Punto de equilibrio (\$)

$$\text{PE}(\$) = \text{CF} / (1 - \text{CVtotal} / \text{Precio} \times \text{Cantidad})$$

$$\text{PE}(\$) = \text{CF} / (1 - (\text{CVu}/\text{Precio}))$$

**Tabla 70** Precios

| CAN | HABITACION  | M2  | PRECIO M2 | PRECIO TOTAL | PRECIO HABITA | No USUARIO | PRECIO USUARIO por |
|-----|-------------|-----|-----------|--------------|---------------|------------|--------------------|
| 7   | Matrimonial | 140 | \$1,49    | \$208,18     | \$29,74       | 2          | \$14,87            |
| 6   | Doble       | 126 | \$1,49    | \$187,36     | \$31,23       | 2          | \$15,61            |
| 3   | Triple      | 72  | \$1,49    | \$107,07     | \$35,69       | 3          | \$11,90            |
| 2   | Cuádruple   | 82  | \$1,49    | \$121,94     | \$60,97       | 4          | \$15,24            |
| 1   | Séxtuple    | 52  | \$1,49    | \$77,32      | \$77,32       | 6          | \$12,89            |
| 1   | Séptuple    | 63  | \$1,49    | \$93,68      | \$93,68       | 7          | \$13,38            |
|     |             | 535 |           |              |               |            |                    |

Elaboración: La Autora

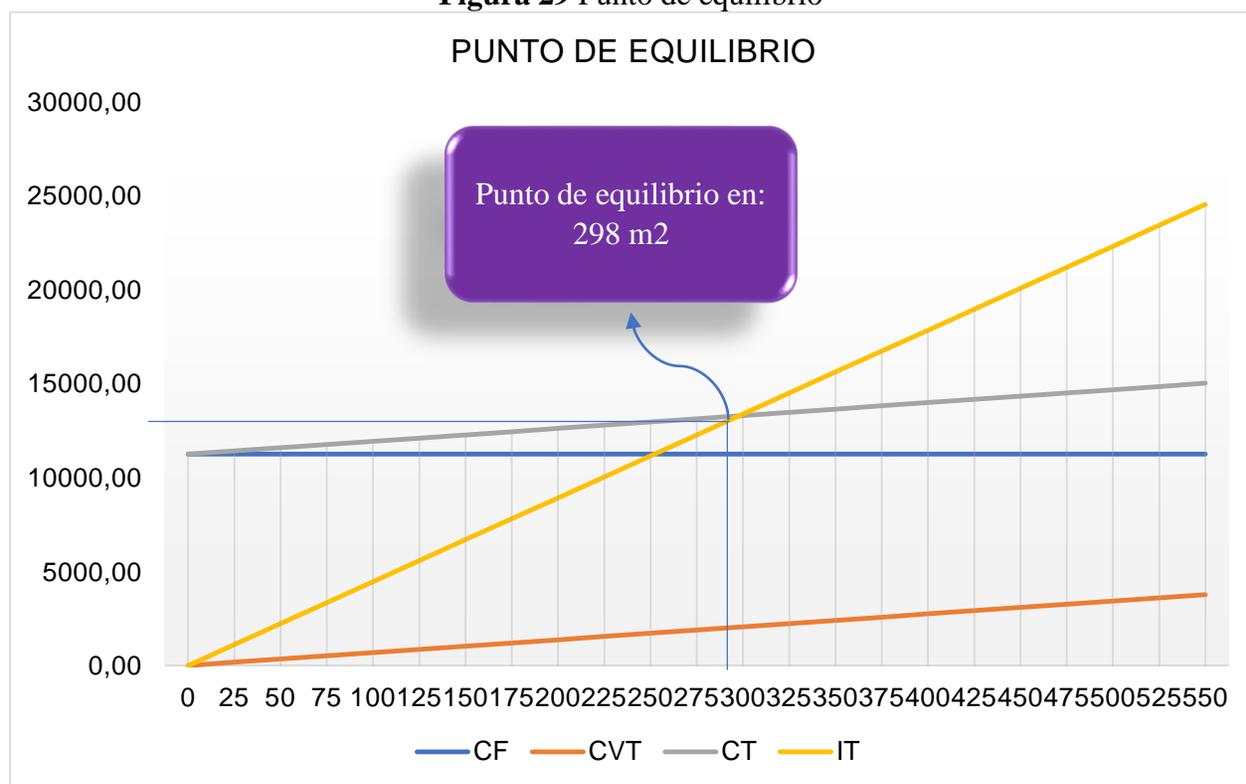
**Tabla 71** Cálculo del punto de equilibrio

| Cálculo del punto de equilibrio |             |
|---------------------------------|-------------|
| Costo fijo                      | \$11.243,66 |
| Costo variable unitario         | \$6,87      |
| Precio de venta                 | \$44,61     |
| Cantidad                        | 535         |
| Costo variable total            | \$3.673,00  |
| Costo total                     | \$14.916,66 |
| Punto de equilibrio en m2       | 298         |

Elaboración: La Autora

F. Representación gráfica del punto de equilibrio.

Realizado el cálculo del punto de equilibrio, se lo representa de la siguiente manera.

**Figura 29** Punto de equilibrio

Elaboración: La Autora

G. Identificación de temporada alta, media y baja del hotel sector hotelero.

Para poder identificar las temporadas altas, medias y bajas del hotel, se analizó los registros de ingresos de los dos últimos años 2018 y 2019 en los que se ve un comportamiento más estable.

**Tabla 72** Ingresos del hotel

| INGRESOS   | 2018      | 2019      | PROMEDIO     |
|------------|-----------|-----------|--------------|
| Enero      | \$ 6.323  | \$ 15.286 | \$ 10.804,50 |
| Febrero    | \$ 5.926  | \$ 14.123 | \$ 10.024,50 |
| Marzo      | \$ 10.218 | \$ 18.880 | \$ 14.549,00 |
| Abril      | \$ 7.917  | \$ 14.074 | \$ 10.995,50 |
| Mayo       | \$ 6.636  | \$ 12.852 | \$ 9.744,00  |
| Junio      | \$ 10.023 | \$ 9.553  | \$ 9.788,00  |
| Julio      | \$ 12.625 | \$ 9.796  | \$ 11.210,50 |
| Agosto     | \$ 13.862 | \$ 14.569 | \$ 14.215,50 |
| Septiembre | \$ 13.415 | \$ 9.536  | \$ 11.475,50 |
| Octubre    | \$ 13.596 | \$ 4.650  | \$ 9.123,00  |
| Noviembre  | \$19.536  | \$ 6.389  | \$ 12.962,50 |
| Diciembre  | \$ 13.470 | \$ 8.515  | \$ 10.992,50 |

Elaboración: La Autora

**Tabla 73** Identificación de temporadas

| Identificación de temporadas | Meses  |
|------------------------------|--|
| <b>Alta</b>                  | marzo, agosto, noviembre                                     |
| <b>Media</b>                 | enero, febrero, abril, julio, septiembre, diciembre, octubre |
| <b>Baja</b>                  | mayo, junio  |

Elaboración: La Autora

Es necesario dar a conocer que, en el año 2019 en el mes de octubre, se produjo una conmoción social del levantamiento indígena en el país aspecto que condujo a una reducción en las ventas por la paralización del país. Si se hubiese mantenido el nivel de ventas del 2018 en el mismo mes, este podría considerarse como un mes de temporada alta.

## **6. CONCLUSIONES**

- Analizando la realidad en la que se ha desarrollado el hotel, del total de su capacidad instalada, apenas se utilizaba el 20% de su instalación y ello se debía a la carencia de una estructura organizacional en la que se tomen decisiones acertadas, de allí la necesidad de estructurar la organización.
- El hotel necesita estructurar sus costos, que le permitan posicionar un precio óptimo de forma que se incrementen los niveles de venta para obtener un resultado eficaz que asegure el desarrollo y crecimiento del hotel y que retribuya la inversión de sus socios/accionistas.
- Brindar un servicio que satisfaga las expectativas de alojamiento de sus huéspedes, procurando un servicio en el que prime una relación con empatía en todo su accionar.
- Procurar un comportamiento organizacional que incentive el desarrollo del talento humano, así también un crecimiento profesional.
- Invertir en estrategias de marketing, para lograr un posicionamiento del hotel en el sector turístico de la ciudad de Cuenca en el corto plazo.
- Realizar el seguimiento y control permanente de los procesos definidos, con la finalidad de buscar la mejora continua del hotel y tomar decisiones del minuto que encausen el logro de los objetivos.
- Procurar que este documento sea considerado como un Manual de consulta rápido y efectivo por todos los colaboradores del Hotel, de manera que todos ellos puedan contribuir al desarrollo sostenible del hotel.

## **7. AGRADECIMIENTO**

- Mi agradecimiento profundo a Dios por todas las bendiciones otorgadas a mi vida.
- A mi madre Dra. Nelly Leonor Quezada Villavicencio, quien desde pequeña me enseñó a luchar en esta vida con su ejemplo y valentía, a no permitir que nada me derrote y si me caigo volverme a levantar e intentar nuevamente hasta lograr mi propósito en esta vida.
- A mi esposo Ing. Juan Pablo López Cárdenas, e hijos Matías Francisco López Sánchez y Pablo Santiago López Sánchez, por todo el amor que me dan cada día, apoyo incondicional

y su paciencia para permitirme conseguir una meta personal, sacrificando tiempo y momentos valiosos de nuestras vidas.

- Mi sincero agradecimiento al Ing. John Eulogio González Argudo, quien supo direccionarme de una manera eficaz durante todo el desarrollo de mi tesis, compartiendo su conocimiento, experiencia y hasta anécdotas con la finalidad de hacerme dar cuenta que todo el esfuerzo realizado vale la pena, sobre todo a valorar y luchar por lo que ya se tiene y a no dejarlo perder por desconocimiento.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aira, M. R. (2016). Las Instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(33), 99-111. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org/pdf/33/art4.pdf>
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Granica.
- Arredondo, M. M. (2015). *Contabilidad y análisis de costos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Séxta ed.). México: McGraw-Hill-Interamericana.
- Belusteguigoitia, R. I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (cuarta edición ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5045262](http://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5045262)
- Betancourt, J. R. (2002). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*. Eumed.
- Blandez, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. México: UNID. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica*. Argentina: Ediuns.
- Caballero, G., & Freijeiro, A. B. (2010). *Dirección Estratégica de la PYME*. S.L.
- Caldaz, M. E., & Hidalgo, M. L. (2019). *Empresa e iniciativa emprendedora 360*. Editex. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=aa2ZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=aa2ZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Chan, W., & Mauborgne, R. (15 de mayo de 2005). *La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Norma. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=1g8oo3ygLQMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=1g8oo3ygLQMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I., & Pilar, M. (2017). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5045249](http://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5045249)

- Cleri, C. (2013). *El libro de las PYMES*. Argentina: Granica. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=JZVfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+libro+de+las+PYMES&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizwKGkuo\\_sAhWtY98KHYtDAecQ6wEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q=El%20libro%20de%20las%20PYMES&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=JZVfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+libro+de+las+PYMES&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizwKGkuo_sAhWtY98KHYtDAecQ6wEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q=El%20libro%20de%20las%20PYMES&f=false)
- Comunidad Andina. (9-10 de Diciembre de 2008). *Comunidad Andina*. Obtenido de Decisión 702: [comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf](http://comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf)
- Cook, K. J. (1999). *Guía completa de AMA (American Marketing Associatio) para el Marketing de Pequeñas y Medianas Empresas. queñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe* (ilustrada ed.). Granica.
- Córdoba, A. (2004). *El reto de la gestión empresarial: como añadir valor a la empresa mejorando la gestión de su capital intelectual*. Barcelona: Deusto.
- Corma, F. (2017). *El Canvas de la Innovación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Drucker, P. (2014). *La Gerencia de empresas*. Argentina: Penguin Random House. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=l6GaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=l6GaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Feijoo, J. L., García, M. L., & Degrossi, M. C. (2009). *Alimentos y bebidas: su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. Buenos Aires: Ld Books Incorporated.
- Fernandez, M. (2012). *La gestión abierta de la empresa y los organismos públicos*. Díaz de Santos. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=wuGZAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=wuGZAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Franklin, E. B. (2014). *Organización de empresas*. McGraw-Hill Interamericano. Obtenido de [bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3215662&query=las+empresas+y+sus+organigramas](http://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3215662&query=las+empresas+y+sus+organigramas)
- Freund, J., Rucker, B., & Hitpass, B. (2017). *BPMN: manual de referencia y guía práctica. Con una introducción a CMMN y DMN* (Quinta ed.). Santiago de Chile: Camunda.
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (16 de 07 de 2020). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca Ecuador*. Obtenido de Fundación Municipal Turismo para Cuenca Ecuador: <http://cuenca.com.ec/es/conoce-cuenca>

- Gallardo, E., Elena, S., & Gomis, J. (2016). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* UOC. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=Kum2DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Kum2DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Giner, F., & Gil, M. d. (2014). *La Organización de las Empresas: Hacia un modelo de futuro.* ESIC. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=GuFxBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=GuFxBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gonzalez, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la A a la Z*. México: PACJ.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios* (cuarta edición ed.). Madrid: ESIC.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones: principios y aplicaciones.* Mcgraw-Hill Interamericana. Obtenido de [bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3214390&query=Diagn%C3%B3stico+y+cambio+organizacional%3A+cambios+claves](https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3214390&query=Diagn%C3%B3stico+y+cambio+organizacional%3A+cambios+claves)
- Hax, A., & Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia.* UC. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=4AxQDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=4AxQDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Herrscher, E. G., Rébora, A., & D'Annunzio, C. (2009). *Management sistémico para PyMES.* Buenos Aires: GRANICA. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=wZRfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=wZRfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Howson, C. (2009). *Business Intelligence: estrategias para una implementación exitosa.* McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3191903&query=Estrategia+corporativa%3A+marco+conceptual](https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3191903&query=Estrategia+corporativa%3A+marco+conceptual)

- INEC. (06 de Agosto de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Julio-2020/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_jul2020.pdf](http://ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Julio-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jul2020.pdf)
- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson.
- López, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2007). *Como gestionar la innovación en las PyMES*. España: Netbiblo.
- Luna, A. C. (2015). *Proceso administrativo* (primera edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Luthans, F. (2012). *Comportamiento organizacional*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Martin, I. (2014). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Pirámide.
- Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: como distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.
- Párido, J. (2012). *Configuración y uso de mapa de procesos*. Madrid: AENOR.
- Párido, J. M. (2017). *Gestión por proceso y riesgo operacional*. España: AENOR.
- Pareja, M. J. (2014). *Temas de empresa* (Vol. 1). Edinumen. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=Su5jFdJyCfkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Su5jFdJyCfkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión de procesos* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- Pérez, M. (2012). *Calidad de servicio y Atención al Cliente*. Málaga: ICB.
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: cambios claves*. Fondo. Obtenido de [repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2989/1/IV\\_UC\\_FE\\_LI\\_Diagn%  
%b3stico%20y%20cambio%20organizacional\\_2015.pdf](http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2989/1/IV_UC_FE_LI_Diagn%c3%b3stico%20y%20cambio%20organizacional_2015.pdf)
- Pulgar, L. H., & Rios, F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. UPC. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=txmNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=  
=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=txmNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- RAE. (01 de septiembre de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/>
- Rivero, J. P. (2015). *Costos y presupuestos: reto de todos los días*. Perú: UPC.

- Ruano, C., & Sánchez, M. J. (2014). *Diseño de productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC.
- Sastre, R. (2015). *La dirección de la organizaciones: De la teoría a la práctica*. EUDEBA. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=PMVuBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=PMVuBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Schlemenson, A. (2014). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia* (primera edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Silva, J. a. (2018). *La Gestión y el Desarrollo Organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano*. 3Ciencias. Obtenido de [books.google.com.ec/books?id=m-pyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=m-pyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO : Los secretos para fortalecer su negocio*. Lemaitre Publishing. Obtenido de [bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/upsal/reader.action?docID=4504729&query=El+an%C3%A1lisis+DAFO+%3A+Los+secretos+para+fortalecer+su+negocio](https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/upsal/reader.action?docID=4504729&query=El+an%C3%A1lisis+DAFO+%3A+Los+secretos+para+fortalecer+su+negocio)
- Tundidor, A. (2016). *Como innovar en las Pymes: Manual de mejora a través de a innovación*. Barcelona: Marge Books.
- Vanegas, P. (2006). *Formulación de pequeños proyectos rurales*. Cuenca: Fundación PROJUBONES.
- Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica: un enfoque latinoamericano* (segunda edición ed.). México: Pearson Educación.
- Zapata, A. (2016). *Ciclo de calidad PHVA* (Segunda ed.). Colombia: UNC.