



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE  
MARCELIUS HOTEL C.A. (MARHOTELCA)**

**TUTOR:**

**ING. AZUCENA GONZÁLEZ C. ESP**

**AUTORES:**

**GERMÁN LEONARDO MOYA CAICEDO**

**MARÍA JOSÉ MURILLO ALBUJA**

**Guayaquil, 2018**

## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TITULO Y SUBTITULO:**

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE MARCELIUS HOTEL C.A.  
(MARHOTELCA)

**AUTOR/ES:**

Germán Leonardo Moya Caicedo  
María José Murillo Albuja

**REVISORES:**

Ing. Azucena González Carvajal, Esp

**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE  
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD:**

Administración

**CARRERA:**

Ingeniería Comercial

**FECHA DE PUBLICACIÓN:****N. DE PAGS:**

83

**ÁREAS TEMÁTICAS:****PALABRAS CLAVE:**

Manual, procesos, políticas, departamento operativo, personal.

**RESUMEN:**

Para el diseño del manual de procesos y procedimientos del personal operativo del hotel HOTEL MARCELIUS, se describe a la misma institución para conocer las características y distribución del negocio, lo cual es muy importante para preparar una descripción de las condiciones, es decir, confirmar la situación actual para áreas operativas existentes, por ejemplo, procesos y procedimientos que no se han tomado en cuenta. Se realizó un análisis de varios factores relacionados con la causa del bajo nivel de cumplimiento de las actividades operativas. Estos van desde, ordenamiento, limpieza, administración de recursos, gestión de procesos y procedimientos para la entrada y salida de información, así como el registro y verificación de estos. En base a lo anterior, se desarrolló el proyecto de diseño de un manual de procesos del departamento de operaciones, que apunta a mejorar el sistema de entradas y salidas de información, lo que marcará una nueva política dentro de él. Explicará cómo se implementarán cada uno de los procedimientos y quién será responsable de implementarlo, controlarlo y darle seguimiento. A partir de este seguimiento, se crea un circuito de mejora continua, acompañado de nuevas implementaciones en procesos y procedimientos.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):**
**N. DE CLASIFICACIÓN:**
**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**
**ADJUNTO URL (tesis en la web):**
**ADJUNTO PDF:**

 SI 

 NO 
**CONTACTO CON AUTORES/ES:**

Germán Leonardo Moya Caicedo

María José Murillo Albuja

**Teléfono:**

0980095474

0998160239

**E-mail:**

germanmoyac@outlook.com

mariajosemurillo74@hotmail.com

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

Dr. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO

Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO

 E-mail: [dordonezy@ulvr.edu.ec](mailto:dordonezy@ulvr.edu.ec)

MSc. Oscar Machado Alvarado

Teléfono: 2596500 EXT. 203

Omachadoa@ulvr.edu.ec

**Quito:** Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 250905

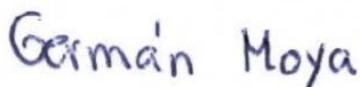
## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Los estudiantes **GERMÁN LEONARDO MOYA CAICEDO Y MARÍA JOSÉ MURILLO ALBUJA** declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **“MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE MARCELIUS HOTEL C.A. (MARHOTELCA)”**.

Autores:



**Germán Leonardo Moya Caicedo**

**C.I. 0929627800**



**María José Murillo Albuja**

**C.I. 0909198418**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE MARCELIUS HOTEL C.A. (MARHOTELCA)**”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE MARCELIUS HOTEL C.A. (MARHOTELCA)**”, presentado por los estudiantes **GERMÁN LEONARDO MOYA CAICEDO Y MARÍA JOSÉ MURILLO ALBUJA** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.



---

**Ing. Azucena González Carvajal, Esp**

**C.I. 0912368412**

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** MANUAL DE PROCEDIMIENTO MARCELIUS HOTEL C.A..docx  
(D35456715)  
**Submitted:** 2/8/2018 10:10:00 PM  
**Significance:** 1 %

### Sources included in the report:

1427766419\_PROYECTO PARA GRADUACION FINAL 30marzo 2015.docx (D13799564)  
Tesis Diana Moreira García.docx (D13445662)  
<http://docplayer.es/11147168-Propuesta-de-reingenieria-aplicada-a-hoteles-de-segunda-categoria-de-la-zona-centrica-regenerada-con-afluencia-turistica-de-guayaquil.html>

### Instances where selected sources appear:

3

*Guionel Gonzalez C*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria.

A mi compañera de tesis por su paciencia, apoyo y tiempo invertido durante meses para alcanzar esta meta juntos.

Gracias a nuestra tutora por su esfuerzo y ayuda, quien con sus conocimientos y experiencia ha sido una guía en este proceso.

**Germán Moya C.**

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar el desarrollo de esta tesis, después de arduo trabajo y tiempo empleado, es muy grato expresar todo el agradecimiento que tengo hacia las personas que estuvieron a lo largo de cinco años de la carrera que de una u otra forma influyeron o formaron parte de esta etapa.

En primer lugar mi mayor agradecimiento a Dios, motor de mi vida por permitirme lograr esta meta propuesta y por poner a personas especiales en mi camino profesional.

Quiero agradecer a mi tutora, Ing. Azucena González Carvajal, quien me ha dado todo su apoyo y dirección para guiar mis ideas, a mi profesor Master Rafael Iturralde Solórzano, quien estuvo dándome ánimo para avanzar año a año y lograr culminar mi objetivo. A todos los profesores que tuve a través de cada año cursado, ellos son parte fundamental a quienes agradezco eternamente por compartir sus conocimientos.

Es difícil nombrar a cada una de las personas por que puedo correr el riesgo de olvidar alguna, pero debo incluir a mis compañeros de clase, quienes hicieron que el cansancio del trabajo diario y del estudio sea leve con sus bromas en clases.

A mis amigas más queridas, ellas que me tuvieron tanta paciencia con mis preocupaciones de estudio, ajustando sus horarios por mí para poder vernos.

A mi jefe Víctor Ruiz Gómez, MBA por el apoyo incondicional para poder estudiar en algunos momentos en los cuales debía trabajar; hoy dejo sentado mi eterno agradecimiento por toda la confianza que deposito en esta meta que me propuse conseguir y que ahora ha tenido sus frutos.

**María José Murillo A.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres por ser quienes con su esfuerzo me dieron todo lo necesario para lograr esta meta. Este y todos los objetivos que cumpla a lo largo de mi vida son para ustedes.

**Germán Moya C.**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a las tres personas más importantes en mi vida, en primer lugar a mis hijos, Rafael y Camila a quienes tuve que quitarles tiempo en el cual podíamos pasar juntos por dedicarme a los estudios.

A mi abuela Alicia Suarez Coronel, ella quien con toda la paciencia velo por mis hijos mientras yo no podía estar con ellos por la universidad.

**María José Murillo A.**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Tema de investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Formulación y Sistematización del problema.....	5
1.3.1. Formulación del problema.....	5
1.3.2. Sistematización del problema.....	5
1.3.3. ¿Cuál debe ser la estructura organizacional adecuada para Marcellus Hotel C.A.? ..	5
1.4. Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Justificación de la investigación.....	6
1.6. Delimitación de la investigación.....	7
1.7. Idea a defender.....	8
1.8. Señalamiento de variables.....	8
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1. Estado del arte.....	9
2.1.1. La Hotelería (historia general).....	9
2.1.2. Historia Hotelera en el Ecuador.....	12
2.2. Marco Teórico Referencial.....	15
2.3. Marco Contextual.....	21
2.4. Marco Legal.....	25
2.5. Marco conceptual.....	28
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1. Tipo de Investigación.....	31
3.2. Modalidad de la Investigación.....	31
3.3. Enfoque de la Investigación.....	32
3.4. Fuentes de información.....	32
3.5. Población y Muestra.....	32
3.6. Resultados de la encuesta.....	33
CAPÍTULO IV PROPUESTA.....	46
4.1 Introducción.....	46

<b>4.3 Procedimientos</b> .....	46
<b>CONCLUSIONES</b> .....	77
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	79
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Funciones de los empleados .....	33
Tabla 2: Tamaño de la compañía.....	34
Tabla 3: Desarrollo de actividades .....	35
Tabla 4: Existencia de manual de procesos .....	36
Tabla 5: Jefe inmediato .....	37
Tabla 6: Servicio brindado por el área operativa/administrativa .....	38
Tabla 7: Cumplimiento de las actividades .....	39
Tabla 8: Mejora de procesos .....	40
Tabla 9: Implementación de manual de procesos .....	41
Tabla 10: Problemas de no implementación de manual de procesos .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Funciones de los empleados.....	33
Figura 2: Tamaño de la compañía .....	34
Figura 3: Desarrollo de actividades .....	35
Figura 4: Existencia de manual de procesos .....	36
Figura 5: Jefe inmediato .....	37
Figura 6: Servicio brindado por el área operativa/administrativa .....	38
Figura 7: Cumplimiento de las actividades.....	39
Figura 8: Mejora de procesos .....	40
Figura 9: Implementación de manual de procesos.....	41
Figura 10: Problemas de no implementación de manual de procesos .....	42

## INTRODUCCIÓN

Actualmente con el aumento de la globalización a nivel mundial, las grandes empresas reconocidas continentalmente han tenido que llevar a cabo estrategias o acciones que les permitan mantener un buen nivel competitivo ante las nuevas exigencias del mercado, independientemente del giro de negocio de una empresa o de la industria a la que pertenezca las empresas deben ejercer de la manera más eficiente sus operaciones.

El estudio se realiza en el HOTEL MARCELIUS, el cual se creó como un proyecto familiar en el año 2002, enfocado en la clase ejecutiva, dándole calidez, hospitalidad y la mejor atención. La presente investigación tiene como finalidad diseñar un manual de procedimientos para el personal operativo de la empresa para garantizar la calidad y la eficiencia en la entrega de bienes y servicios y un buen funcionamiento del departamento operativo - administrativo.

Los manuales de procedimientos proporcionan instrucciones y direcciones para la operación diaria de una empresa comercial o de servicios, son esenciales para garantizar la coherencia y la calidad de los productos y servicios que se brindan. Todos los intereses comerciales, desde el empresario individual hasta pequeñas empresas o grandes corporaciones, deben tener un manual de procedimientos para cada miembro del personal como parte de la descripción escrita del trabajo.

Un manual de procedimientos operativos estándar pasara a ser dirigido al personal operativo del HOTEL MARCELIUS, el mismo proporciona instrucciones paso a paso sobre cómo completar una tarea específica. Estos procedimientos juegan un papel clave en

el rendimiento del negocio, brindando orientación sobre cómo llevar a cabo una tarea, quién es responsable de ella, qué recursos se necesitan y con qué frecuencia ocurre.

El presente estudio se distribuye de la siguiente manera en el Capítulo I: Definición de los problemas de la empresa, los objetivos de la investigación, fundamento teórico, la metodología y la práctica, la definición de investigación e hipótesis, esta parte de gran ayuda para identificar la posible solución al problema

El Capítulo II presenta los antecedentes de la investigación y del objeto de estudio, a su vez se exponen aspectos del marco teórico con las principales definiciones de términos relacionados con un manual de procedimientos, todos estos conceptos proporcionaran el soporte necesario para la realización este proyecto de investigación.

En el desarrollo del Capítulo III son los temas relacionados con el marco metodológico, el diseño de la investigación y el análisis de la situación del hotel, además se describirán los resultados de la investigación, que permitirán dar el diagnóstico de la situación actual. El Capítulo IV se detallara el informe técnico desarrollado de acuerdo a la información recolectada de la investigación.

Para el diseño del manual de procesos y procedimientos del personal operativo del hotel HOTEL MARCELIUS se describe a la misma institución para conocer las características y distribución del negocio, lo cual es muy importante para preparar una descripción de las condiciones, es decir, confirmar la situación actual para áreas operativas existentes, por ejemplo, procesos y procedimientos que no se han tomado en cuenta.

Se realizó un análisis de varios factores relacionados con la causa del bajo nivel de cumplimiento de las actividades operativas. Estos van desde, ordenamiento, limpieza,

administración de recursos, gestión de procesos y procedimientos para la entrada y salida de información, así como el registro y verificación de estos.

En base a lo anterior, se desarrolló el proyecto de diseño de un manual de procesos del departamento de operaciones, que apunta a mejorar el sistema de entradas y salidas de información, lo que marcará una nueva política dentro de él.

Explicará cómo se implementarán cada uno de los procedimientos y quién será responsable de implementarlo, controlarlo y darle seguimiento. A partir de este seguimiento, se crea un circuito de mejora continua, acompañado de nuevas implementaciones en procesos y procedimientos.

## **CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema de investigación**

Manual de procedimiento para el personal operativo de MARCELIUS HOTEL C.A.  
(MARHOTELCA)

### **1.2. Planteamiento del problema**

HOTEL MARCELIUS se creó como un proyecto familiar de servicios hoteleros en el año 2002, gracias a la visión de la Sra. Rosa Lovato de Sarmiento, enfocado en la clase ejecutiva, para que el cliente se sienta como en casa; un lugar acogedor donde llegar, luego de su día de trabajo fuera del hogar, dándole calidez, hospitalidad y la mejor atención, siendo esta última uno de los valores corporativos que más fomenta el HOTEL MARCELIUS a sus trabajadores.

Situado en un sector residencial – comercial de la ciudad de Guayaquil, cerca del aeropuerto y centros comerciales, con precios competitivos, aportan en la decisión de las compañías y turistas para elegirlo como una de las mejores alternativas. Actualmente en el HOTEL MARCELIUS, existen pequeños problemas por las demoras en el flujo de información y retraso en las actividades del personal, esto debido a que no están establecidas las funciones de cada uno de los integrantes del departamento.

Algunos puestos tienen funciones duplicadas, de tal manera que no se conoce si se cuenta con el personal adecuado o suficiente para el correcto funcionamiento de actividades, tales como la elaboración de los roles de pago, registro de pago proveedores, compra de suministros, conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito, entre otras, que no permiten alcanzar el nivel máximo de productividad.

Si no se cuenta con un área eficiente, sin actividades y funciones bien definidas, no se podrán ejecutar las tareas correctamente, con tiempos adecuados para el cumplimiento de los objetivos establecidos, lo que ocasionaría pérdidas desde clientes hasta ingresos para la el hotel, siendo así y ante esta situación remediable, es necesario elaborar un manual de procedimientos para el personal operativo de la empresa.

### **1.3. Formulación y Sistematización del problema**

#### **1.3.1. Formulación del problema**

¿Cómo beneficiaría el diseño de un manual de procedimiento para el personal operativo a MARCELIUS HOTEL C.A. (MARHOTELCA)?

#### **1.3.2. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa de Marcellius Hotel C.A.?

#### **1.3.3. ¿Cuál debe ser la estructura organizacional adecuada para Marcellius Hotel C.A.?**

- ¿Cuáles deben ser los procedimientos para la correcta ejecución de actividades del personal de Marcellius Hotel C.A.?
- ¿Cuáles serán los costos de financiamiento e implementación del manual de procedimientos para Marcellius Hotel C.A.?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar un manual de procedimiento para el personal operativo a MARCELIUS HOTEL C.A. (MARHOTELCA)

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar mediante una investigación de campo la situación actual de la empresa de Marcellus Hotel C.A.
- Definir la estructura organizacional adecuada para Marcellus Hotel C.A.
- Definir los procedimientos para la correcta ejecución de actividades del personal de Marcellus Hotel C.A
- Identificar los costos de financiamiento e implementación del manual de procedimientos para Marcellus Hotel C.A

#### **1.5. Justificación de la investigación**

Los manuales de procedimientos son documentos que contienen una descripción de las actividades para el correcto funcionamiento de la empresa, de esta manera se facilita al personal la información necesaria para realizar sus labores y así lograr uniformidad entre las distintas áreas de la organización. Este trabajo de investigación está justificado ya que al estar definidos los procedimientos a través de los manuales se optimizarán los tiempos de las tareas asignadas y se reducirá el margen de dudas frente a una situación a resolver.

Un área correctamente estructurada, con funciones establecidas y un control adecuado de actividades permitirá el correcto flujo de información y procesos, logrará que el funcionamiento de la empresa no presente contratiempos, donde se pueda obtener datos oportunos y confiables para la toma de decisiones y a su vez permita cumplir con los objetivos y metas establecidos. Cuando se define un proceso a través de un manual quedan estandarizadas las funciones, de esta forma no genera impacto la rotación de personal y facilita el reclutamiento interno.

Un personal con conocimientos claros de sus funciones y obligaciones genera beneficios importantes para el desarrollo de la empresa. El medio en el cual se desarrollan las funciones del personal debe ser un ambiente agradable, sin complicaciones y con herramientas que den satisfacción al trabajador y que genere una productividad empresarial que encamine al éxito. El clima laboral negativo contamina el ambiente y podría causar situaciones conflictivas y malestar provocando un bajo rendimiento.

Se debe examinar cada puesto y sus características para poder determinar que tareas son prioritarias para cada trabajador y así lograr un plan que apunte al desarrollo sistemático. Ratificar que cada persona haya sido seleccionada correctamente, de acuerdo al perfil y competencia que se establecerán para cada puesto. El manual que elaboraremos abarcará todas las pautas necesarias sobre las cuales se deben regir los diferentes procesos como compras de suministros, cobranzas, pago proveedores, facturación, procedimientos contables, entre otros.

### **1.6. Delimitación de la investigación**

Este proyecto de investigación se desarrollará en la empresa MARCELIUS HOTEL C.A (MARHOTELCA) de constitución privada y que pertenece al sector hotelero de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de establecer correctamente las funciones y procesos de cada puesto de trabajo, por lo tanto se procederá a la elaboración de un manual de procedimientos para el personal contable - administrativo. Para este proyecto se cuenta con el apoyo de los accionistas y administrador del hotel, partiendo desde los procesos y funciones vigentes al momento del inicio de este trabajo.

### **1.7. Idea a defender**

La elaboración e implementación de un manual de procedimientos para el personal permitirá el funcionamiento eficiente y cumplimiento de actividades y procesos establecidos en tiempos adecuados.

### **1.8. Señalamiento de variables**

#### **Variable Independiente**

- Manual de procedimientos para el personal operativo

#### **Variable Dependiente**

- Funcionamiento eficiente y cumplimiento de actividades y procesos establecidos en tiempos adecuados

## **CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. Estado del arte**

#### **2.1.1. La Hotelería (historia general)**

La historia de los hoteles está íntimamente conectada con la de las civilizaciones, más bien, es parte de esa historia. Las instalaciones que ofrecen hospitalidad a los huéspedes se han evidenciado desde tiempos bíblicos tempranos. Los griegos desarrollaron baños termales en pueblos diseñados para el descanso y la recuperación. Más tarde, los romanos construyeron mansiones para proporcionar alojamiento a los viajeros que realizan negocios gubernamentales.

Los romanos fueron los primeros en desarrollar baños termales en Inglaterra, Suiza y Medio Oriente. Más tarde aún, aparecieron caravasares, proporcionando un lugar de descanso para caravanas a lo largo de las rutas del Medio Oriente. En la Edad Media, los monasterios y las abadías fueron los primeros establecimientos en ofrecer refugio a los viajeros de forma regular. Las órdenes religiosas construyeron posadas, hospicios y hospitales para atender a los que se desplazan.

Los hostales se multiplicaron, pero aún no ofrecían comidas. Se establecieron puestos de estacionamiento para transportes gubernamentales y como paradas de descanso. Brindaron refugio y permitieron que los caballos se cambiaran más fácilmente. Numerosos refugios surgieron para peregrinos y cruzados en su camino a Tierra Santa. Viajar entonces se volvió progresivamente más peligroso.

Al mismo tiempo, las posadas aparecieron gradualmente en la mayor parte de Europa. Algunos de ellos han seguido siendo famosos, por ejemplo, l 'Auberge des Trois Rois en

Basilea, que data de la Edad Media. Alrededor de 1200, puestos de preparación para viajeros y estaciones para mensajeros se establecieron en China y Mongolia. En Europa, o más precisamente en Bélgica, L'Auberge Cour Saint Georges abrió sus puertas en Gant, mientras que el Angel Inn se construyó en Grantham en Lincolnshire, Inglaterra.

El comienzo de la industria hotelera: en Francia, a principios del siglo XV, la ley exigía que los hoteles llevaran un registro. La ley inglesa también introdujo reglas para las posadas en ese momento. Al mismo tiempo, se desarrollaron alrededor de 1500 balnearios termales en Carlsbad y Marienbad. Durante esta época, se registraron más de 600 posadas en Inglaterra. Su arquitectura a menudo consistía en un patio interior pavimentado con acceso a través de un pórtico arqueado.

Las habitaciones estaban situadas en los dos lados del patio, la cocina y las salas públicas en la parte delantera, y los establos y almacenes en la parte posterior. Las primeras guías para viajeros se publicaron en Francia durante este período. Una industria hotelera embrionaria comenzó a desarrollarse en Europa. Se colgaron letreros distintivos fuera de los establecimientos conocidos por su refinada cocina.

A fines del 1600, los entrenadores de la primera etapa que seguían un horario regular comenzaron a operar en Inglaterra. Medio siglo más tarde, clubes similares a los clubes de caballeros ingleses y las logias masónicas comenzaron a aparecer en América. En París en la época de Luis XIV, la Place Vendôme ofreció el primer ejemplo de un complejo arquitectónico de usos múltiples, donde las fachadas clásicas acomodaban boutiques, oficinas, apartamentos y también hoteles.

En el siglo XIX, los hoteles se apoderaron de la ciudad: la revolución industrial, que comenzó en la década de 1760, facilitó la construcción de hoteles en todas partes, en Europa continental, en Inglaterra y en América. Primero en Nueva York, y luego en Copenhague, se establecieron hoteles en los centros de las ciudades.

A principios del siglo XIX, el Royal Hotel se construyó en Londres. Los centros turísticos comenzaron a florecer a lo largo de las Rivas francesas e italianas. En Japón, las casas de huéspedes de Ryokan surgieron. En India, los bungalows Dak gestionados por el gobierno proporcionaron un alojamiento confiable para los viajeros. The Tremont House en Boston fue el primer hotel de lujo en un centro de la ciudad. Ofrecía inodoros interiores, cerraduras en las puertas y un menú "a la carta".

The Holt Hotel en Nueva York fue el primero en proporcionar a sus huéspedes un ascensor para su equipaje. En 1822, en Venecia, un tal Giuseppe Dal Niel transformó un antiguo palacio en un hotel y le dio su nombre, "Le Danieli". A medida que los trenes comenzaron a reemplazar el transporte tirado por caballos, las posadas en las autopistas para los entrenadores comenzaron a declinar.

Durante este período, se fundó el Hotel Shepherds en El Cairo, resultado de una transformación completa de un antiguo harén del centro de la ciudad. L'Hôtel des Bergues fue construido en la primavera de 1834 en la orilla del lago de Ginebra. Uno de sus fundadores, Guillaume Henri Dufour, se convirtió en un famoso general suizo. En 1840, l'Hôtel des Trois Couronnes se estableció en Vevey en Suiza y Baur au Lac en Zurich, totalmente reformado desde 1995.

Los hoteles modernos, contruidos con el único propósito de proporcionar alojamiento, se lanzaron en las ciudades estadounidenses a fines del siglo XVIII. El primer hotel de Nueva York, el City Hotel, abrió sus puertas en 1792. A principios del siglo XIX, el primer hotel de cinco estrellas de Estados Unidos, Tremont House en Boston, comenzó a dar la bienvenida a los huéspedes. Las habitaciones individuales o dobles, con puertas con cerradura, lavabos y jabón gratis, atrajeron a los viajeros adinerados.

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones empresariales y las corporaciones se hicieron cargo de la propiedad y administración de la mayoría de los grandes hoteles del país. Los cursos de capacitación en administración hotelera originalmente tenían una base amplia, pero han evolucionado a lo largo de los años para ofrecer cursos más especializados para los estudiantes que planean trabajar en la gestión de la hospitalidad.

### **2.1.2. Historia Hotelera en el Ecuador.**

El sector hotelero ecuatoriano se había caracterizado hace algunos años por un crecimiento sostenido basado en las campañas promovidas desde el gobierno central enfocados principalmente en la diversidad cultural y de ecosistemas que presenta el Ecuador.

Cabe mencionar que además la ciudad de Quito ha sido uno de los destinos turísticos más galardonados en los últimos años. Sin embargo, diferentes factores han promovido para que la ocupación promedio del sector se vea disminuido, entre los cuales se puede mencionar:

- El aumento de la oferta Hotelera en la ciudad.

- La reducción de la llegada de turistas no residentes a la ciudad de Quito desde el segundo semestre del 2015.
- La apreciación del dólar.
- La percepción de inestabilidad social y política.
- La inseguridad.

Este contexto nos permite establecer alternativas que sean factibles para evitar que el sector caiga en una crisis financiera y que las fracciones menos afectadas de la industria mantengan niveles de rendimientos económicos saludables. Este análisis se centra en la reducción de costos como la alternativa que puede mantener a las empresas y unidades de negocio del sector hotelero, con economías y finanzas saludables a pesar de los escenarios que se presentan en el país.

La industria hotelera es un factor importante en el potencial turístico de la nación, promoviendo el turismo a través de programas que fomentan el desarrollo de instalaciones hoteleras que cumplan con los requisitos de la nación, pues los turistas o la clase ejecutiva cada vez se vuelven más diversos y exigentes. En Ecuador, el turismo es un sector que ofrece el mayor potencial para la economía del país, que es del 4,2% del PIB, lo que equivale a \$ 680 millones al año. Este servicio está directamente relacionado con la oferta del hotel que ofrece nuestro país, por lo que en los últimos años el servicio hotelero en Ecuador se ha incrementado debido al alto tráfico de turistas.

El gobierno nacional a través del Banco Nacional de Fomento (BNF) creó un departamento de asesoría de turismo, con el propósito de contribuir al incremento de las inversiones en las actividades de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viajes, etc.,

siendo este sector el que más recursos se le ha destinado para sus actividades. (Crespo, 2014, pág. 40)

En Ecuador, la expansión de la industria hotelera se remonta a los tiempos del imperio Inca, donde los mensajeros Inca conocidos como CHASQUIS, viajaban largas distancias a pie cargando los mensajes como en forma de postas, lo que les llevó largos períodos de tiempo. Es ahí donde la necesidad de construir lugares que se utilizarían para descansar y comida para los mensajeros, esos lugares fueron llamados TAMBOS, lo que significaba casa o posada, donde el cambio de posta también fue realizado.

A principios de los años 1500 con el desarrollo de las ciudades de Quito y Guayaquil, los primeros albergues donde llegaban los huéspedes e ilustres personajes eran casas particulares o pensiones humildes, que con el paso del tiempo se convirtieron en hoteles. La mayoría de estos nuevos hoteles se ubicaron en zonas estratégicas como puertos, estaciones de trenes y entradas a las ciudades. (Ycaza, 2016)

Durante el tiempo en el que se estaba desarrollando la planificación de la independencia de Guayaquil, los militares que estaban inmersos en la mismas, necesitaban de un lugar donde alojarse, por ende el Gobernador de ese entonces, dio la orden de que las familias acaudaladas den alojamiento a estos militares, se acordó que se les daría alojamiento por un límite de tiempo, si ese tiempo era excedido se pagaría por el alojamiento.

## **2.2. Marco Teórico Referencial**

Arriaga, Rosmeli y Párraga (2017) diseñaron un modelo de proceso para la bodega el área en la Cadena Hotelera Hotelca C.A-Hotel Ramada, localizado en la ciudad de Guayaquil, para lo cual la información dada por la empresa; adicional al uso de instrumentos de investigación como estudios y procesos fueron evaluados en el área seleccionada para realizar el análisis y proporcionar soluciones con el problema afrontado, como el empleo de los procesos inadecuados que genera diferencias del inventario directamente que afecta los gastos y la rentabilidad de la empresa. Finalmente, los autores proporcionaron las soluciones que contribuyen al desarrollo de las actividades de bodega, que representarán la optimización en el empleo de los recursos que esto posee y llevar un control eficaz, así evitando los resultados que no son favorables para la empresa.

Franco, Esperanza y Jimenez (2017) diseñaron un manual de procedimientos administrativos en el restaurante "EXACTO", los autores observaron que dentro de la empresa no tenía un instrumento necesario que muestra las actividades del personal o evaluar los procesos necesarios para seguir en la terminación de tareas, afectando el restaurante económicamente y causando un gasto de recursos y el tiempo innecesario. Mediante los estudios de campo que realizaron al personal y clientes, y demostraron las carencias y elaboraron un manual de los procedimientos administrativos que indica las responsabilidades de cada persona que trabaja en el restaurante y las funciones de los distintos puestos de trabajo.

Pincay y Zambrano (2016) prepararon un manual de procedimientos para la caja chica en la empresa Portrans S.A. como una opción para mejorar las operaciones relacionadas con el manejo de la caja chica en las áreas de Transporte y Distribución, debido a la ausencia de los mandos que normalizan y supervisan las funciones de personal y aún su funcionamiento en la posición. Además, los autores determinaron que la empresa no tiene ningún manual o regulación donde los empleados son informados de sus responsabilidades y obligaciones, que conducen a riesgos posibles como el robo, el mal uso de gastos en efectivo injustificados, causando la inseguridad y la inestabilidad con respecto al adecuado control interno.

Guanga y Rodríguez (2017) crearon un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y supervisión de las tareas del personal administrativo y operacional de la empresa ESTIBESA S.A, para mejorar los procesos corrientes realizados por cada empleado y generará el compromiso en las funciones establecidas. Los autores determinaron que los empleados del área operacional no entregan los informes al departamento de Recursos Humano con los apoyos que justifican la información concedida.

Becerra y Coveña (2017) diseñaron un manual de control interno en el servicio de contabilidad de la empresa Becosa S.A. con el objetivo de establecer procedimientos de control internos para la dirección eficiente de los recursos económicos de la empresa Becosa S.A. además, el manual sirve como una guía en el mejoramiento de procesos internos tanto para gerentes como para empleados, que asegure que la información obtenida es confiable para la buena toma de decisiones.

(Daft., 2015) Nos dice “Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario”

Una organización tiene que estar diseñada de tal manera que brinde el flujo de información necesario para obtener las metas establecidas. Si la estructura horizontal o vertical de la organización no soluciona o facilita los requerimientos de información, los miembros de ésta reciben información limitada o utilizan tiempo de trabajo para procesar información que no es fundamental para sus actividades. La estructura vertical se diseña para el control de las funciones y la horizontal para la correcta colaboración entre las personas.

Para una correcta estructura organizacional se debe determinar los niveles de jerarquía del personal por departamentos o grupos, que forman parte de la organización, además incluye un diseño de sistemas que garantiza la información, coordinación, comunicación e integración entre departamentos.

Existen dos tipos de vínculos para compartir información, lograr comunicación y coordinación dentro de una organización: horizontal y vertical.

La comunicación horizontal es aquella que fluye lateralmente dentro de una empresa, involucrando a empleados de un mismo nivel jerárquico. La buena práctica de proporcionar información horizontal entre los empleados mejora las relaciones, la coordinación de actividades, la comunicación departamental, etc. consiguiendo mejores resultados dentro de una organización.

Según (Daft., 2015) “Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados especialmente para el control de la organización.”

Uno de los primeros instrumentos verticales es la cadena de mando. Dentro de este vínculo lo que se busca es que los empleados de niveles más bajos cumplan con las metas y objetivos establecidos por los niveles jerárquicos superiores.

De acuerdo a los mencionado en los párrafos anteriores, una estructura organizacional adecuada contribuye a que los empleados tengan claro la segregación de funciones, de donde proviene la información y hacia donde está dirigida.

“Una estructura organizacional establece la forma en que las actividades se agrupan y se deben considerar seis factores fundamentales (Judge & Robbins, 2013)”:

- Especialización del trabajo: El objetivo es dividir las tareas laborales, cuando haya buena comunicación todo el trabajo será más eficiente.
- Departamentalización: Agrupa cada puesto de trabajo y determina como van a desempeñar sus funciones.
- Cadena de mando: La autoridad se determina de manera vertical desde los cargos más altos hacia los más bajos y está relacionado con la responsabilidad y unidades de mando.
- Tramo de control: Está relacionado con la cantidad de personal que posee una empresa y de esta manera de determina cuanto personal se puede ordenar de manera en que el flujo de información llegue de manera adecuada a sus destinos.
- Centralización y Descentralización: Se da los niveles más altos de la organización

- **Formalización:** Se refiere a la estandarización que se dan a los trabajos de cada empleado y hasta que nivel se pueden guiar por las reglas y procedimientos establecidos brindándoles autonomía en ciertas decisiones.

“Ninguna organización tiene una estructura idéntica a otra, ya que una organización con tan solo 10 empleados no funcionará igual que una que posea 500 empleados, para esto existen dos modelos organizacionales (Judge & Robbins, 2013)”:

- **Estructura Mecanicista:** Es una estructura demasiado controlada, la cadena de mando está claramente establecida, una departamentalización rígida, tramos de control muy limitados, es centralizada y posee mucha formalización dándole poca importancia a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- **Estructura Orgánica:** Es una estructura muy flexible, no existe cadena de mando y permite un flujo libre de información, los tramos de control son muy amplios, los empleados poseen autoridad para la toma de decisiones es decir poca formalización.

El diseño organizacional es un proceso en el cual se elige la estructura de las tareas con sus responsabilidades y sus relaciones a nivel de autoridad dentro de la organización. En este proceso se determinan las conexiones que pueden existir entre un departamento y otro en la organización, para esto se establece un organigrama que es la representación gráfica de la estructura de una organización. Una vez que se definen los departamentos y actividades de trabajo requeridas para cada persona se busca el método de que estas se interrelacionen de manera horizontal y vertical, para la vertical se lleva a cabo la subordinación de actividades, conocida también como cadena de mando. La cadena de

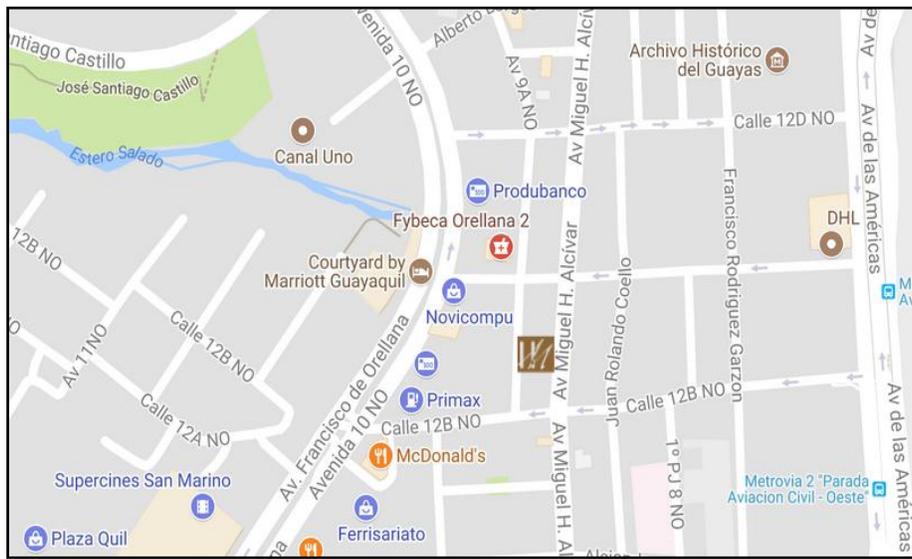
mando es una línea jerárquica de autoridad que determina a quien se reporta las funciones realizadas y vincula a todas las personas de la organización. Las opciones de agrupamiento departamental son las siguientes (Daft, 2015):

- Departamental: Afecta de manera directa a los empleados ya que comparten recursos.
- Funcional: Agrupa empleados que desempeñarán funciones o conocimientos semejantes.
- Divisional: Empleados organizados de acuerdo a lo que produce una organización.
- Multifocal: Cuando la organización adopta dos o más estructuras.
- Horizontal: Los empleados se agrupan de acuerdo a procesos de trabajos centrales.
- Red virtual: Los departamentos se conectan de manera electrónica para compartir información clave y necesaria para sus funcionamientos.

(Álvarez, 2015) “Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza entro de un área, departamento, dirección. En este Manual se debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección y como hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (esto incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).”

### 2.3. Marco Contextual

Marcelius Hotel C.A (MARHOTELCA) está ubicado en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador, en una zona residencial y comercial, cerca del aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo y de uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad: San Marino Shopping.



**Fuente:** Google Maps

El hotel está compuesto por cuatro torres, que se distribuyen de la siguiente manera:

- Torre I: 26 habitaciones (12 sencillas, 8 matrimoniales, 5 dobles, 1 suite), business center, piscina y gimnasio.
- Torre II: 34 habitaciones (26 sencillas, 4 matrimoniales, 3 dobles, 1 suite), salón de eventos
- Torre III: 40 habitaciones (11 sencillas, 10 matrimoniales, 6 dobles, 6 triple, 3 suites, 4 departamentos) dos salas de reunión, bar-restaurante.
- Torre IV: 24 habitaciones (24 matrimoniales)

## **Reseña Histórica**

La familia Sarmiento inició su negocio familiar el 24 de enero del año 2002, su visión fue tener un hotel que sea un lugar acogedor y que las personas sean estas turistas o ejecutivos que se hospeden lleguen a sentirse como en casa. Aprovechando la ubicación estratégica de su vivienda y de lo que sería esta zona en el ámbito turístico y empresarial, convirtieron su casa en hotel.

Iniciando con 26 habitaciones y estando siempre pendientes junto a 15 empleados, preocupándose de cada servicio que se ofrecía para que todo funcione de acuerdo a lo planificado. Iniciaron una gestión de mercadeo para captar clientes corporativos, quienes son su principal flujo de huéspedes.

En el año 2005 tuvieron la oportunidad de comprar un terreno frente a las instalaciones de la torre I, debido a la acogida que tuvo el hotel vieron la oportunidad de expandirse. Esta nueva edificación contaría con una mejor ubicación, ya que su frente daría a la Av. Miguel H. Alcívar, vía muy transitada de la Cdla. Kennedy Norte y de alta plusvalía. Iniciaron la construcción con recursos propios y solicitaron crédito bancario para la última etapa de construcción llegando así a tener la torre II con 34 habitaciones y una suite.

Al incrementarse los clientes corporativos tuvo la necesidad de seguir creciendo, por lo cual, en el año 2007 gestionaron la compra de un terreno junto a la torre I, para construir la torre III con 40 habitaciones. En el año 2010 realizaron la compra de un terreno que se encontraba junto a la torre II con la visión de construir y unificar ambas torres, con un diseño más moderno.

Durante el año 2011 al 2014 fue una etapa de cambios para el hotel ya que se realizaron implementaciones tecnológicas tales como: sistema de tarjetas electrónicas para el acceso a las habitaciones y un nuevo software para la gestión de registros de huéspedes y reservas, también se adquirió nuevo mobiliario: televisores de última tecnología, cambio de aires acondicionados de pared por split, Se realizaron remodelaciones en algunas áreas del hotel: gimnasio y bar–restaurante.

La construcción de la torre IV inicio a mediados del año 2014 y contaría con 24 habitaciones, habilitadas en su totalidad a principios del año 2016. En la actualidad Marcellus Hotel C.A (MARHOTELCA) cuenta con 124 habitaciones habilitadas y mantiene un porcentaje de ocupación del 85%. El personal fue incrementando con el pasar del tiempo debido a las exigencias que se presentaron hasta llegar a 52 empleados.

### **Misión**

Somos una empresa de servicios hoteleros que nos esmeramos en crear una experiencia que responda a las necesidades de nuestros clientes, para que de esta forma logren sentirse como en su hogar mientras viajan por trabajo o placer.

### **Visión**

En el año 2022 queremos llegar a estar posicionados como uno de los primeros hoteles en la elección de la clase ejecutiva de las empresas del Ecuador.

### **Valores**

- Integridad.- Hacemos lo correcto, siempre.
- Trabajar en equipo.- Trabajamos en equipo en todo lo que hacemos.
- Pertenencia.- Somos responsables de nuestros actos y decisiones.

## **Estructura Organizativa**

Hotel Marcellus C.A es una empresa dirigida por el principal accionista y Gerente General, cuenta con una gerencia administrativa, quien maneja los servicios del hotel que incluye: reservas, eventos, cocina, manejo del personal encargado de la atención a cada huésped. El área operativa – administrativa está liderada por la contadora y 4 personas que se encuentran bajo su supervisión. El área operativa – administrativa está compuesta por los siguientes cargos:

- Contadora.
- Auditoria.
- Cobranzas.
- Inventario.
- Pago proveedores.

## **2.4. Marco Legal**

### **LEY DE TURISMO (LEY NO. 2002-97)**

Suplemento del Registro Oficial No. 733, 27 de Diciembre 2002

#### **DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN**

Art. 5. Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- Alojamiento.
- Servicio de alimentos y bebidas.

### **REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (Acuerdo No. 20150024-A)**

Suplemento del Registro Oficial No. 465, 24 de Marzo 2015

#### Capítulo II

#### Sección I

#### **DE LOS PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO, INSPECCIÓN E IDENTIFICACIÓN**

Art. 9.- Cambio de clasificación o categoría.- Todo establecimiento que manifieste su voluntad de cambiar su clasificación o categoría, deberá realizar el proceso correspondiente determinado en la herramienta digital de la Autoridad Nacional de Turismo.

## **REGISTRO DE ACTIVIDAD TURISTICA**

- Base Legal: Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.
- Obligación: Obtener el Registro de Turismo en el Ministerio de Turismo.

## **LICENCIA FUNCIONAMIENTO TURISMO**

- Base Legal: Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.
- Obligación: Renovar licencia única Anual de Funcionamiento en el Ministerio de Turismo o Municipio.

## **PERMISO SANITARIO**

- Base Legal: Art. 130 de la Ley Orgánica de la Salud.
- Art. 7 del Reglamento a la Ley Orgánica de Salud.
- Obligación: Renovar el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud.

## **PERMISO DE BOMBEROS**

- Base legal: Art. 35 Ley de Defensa contra incendios.
- Obligación: Renovar Permiso Anual de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

## **PATENTE MUNICIPAL**

- Base Legal: Art. 1 de la Ordenanza que establece el cobro anual de patente en el Cantón Guayaquil.
- Obligación: Pagar Patente Municipal.

### **IMPUESTO A LOS ACTIVOS TOTALES (1.5 POR MIL)**

- Base Legal: Art. 1 de la Ordenanza que reglamenta la determinación y recaudación del impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales en el cantón Guayaquil.
- Obligación: Pagar impuesto a los activos totales.

### **TASA DE HABILITACIÓN**

- Base Legal: Art. 4 de la Ordenanza que regula la emisión de la tasa de habilitación y control de actividades económicas en establecimientos en el cantón Guayaquil.
- Obligación: Pagar tasa de habilitación.

### **CONTRIBUCIÓN 1 X MIL A LOS ACTIVOS FIJOS (FMPTE)**

- Base legal: Art. 39 de la Ley de Turismo
- Art. 78 del Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo.
- Obligación: Pagar en el Ministerio de Turismo la contribución del 1 por mil a los activos fijos

### **CONTRIBUCIÓN 1 X MIL ACTIVOS REALES**

- Base legal: Arts. 449, 450 y 451 de la Ley de Compañías.
- Obligación: Pagar contribución a la Superintendencia de Compañías (1 por mil a los activos reales).

## **CONTRIBUCIÓN 2 X MIL AL SISTEMA HOSPITALARIO.**

- Base legal: Art. 2 de la Ley del Sistema Hospitalario Docente de la Universidad de Guayaquil
- Obligación: Pagar contribución a la Superintendencia de Compañías (1 por mil a los activos reales).

## **DERECHOS AUTORES Y COMPOSITORES**

- Base Legal: Disposición transitoria sexta de la Ley de Propiedad Intelectual.
- Obligación: Pagar a SAYCE derechos por difusión pública de música.

## **DERECHOS PRODUCTORES DE FONOGRAMAS**

- Base Legal: Disposición transitoria sexta de la Ley de Propiedad Intelectual.
- Obligación: Pagar a SOPROFON derechos de productores de fonogramas.

### **2.5. Marco conceptual**

En nuestro objeto de estudio se maneja terminología la cual se definirá conceptualmente, términos del departamento operativo del MARCELIUS HOTEL:

- Actividad.- Conjunto de tareas realizadas por uno o más empleados, que constituyen el trabajo de una empresa.
- Actividades de control.- Estos son procedimientos que ayudan a asegurar que la política de gestión se realice y debe estar relacionada con el riesgo que determina y proporciona la administración. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la organización y en cada sección de la administración, con base en la

preparación de una tabla de riesgos, y saben que los controles de riesgo están establecidos para prevenirlos o minimizarlos.

- **Funcionamiento eficiente.-** Proceso de diferentes tareas que se llevan a cabo utilizando la menor cantidad de recursos, ya sea en tiempo o esfuerzo para que genere el objetivo deseado.

- **Hotel.-** Aquellos establecimientos que ofrecen, alojamiento con o sin servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, y reúne los requisitos técnicos establecidos por reglamentación.

- **Registro.-** Es el trámite que se lleva a cabo, cuando el huésped llena la información contenida, en la tarjeta de registro, al momento de su llegada al hotel.

- **Actividades de operación.-** Transacciones que afectan la determinación del ingreso neto, excluyendo ganancias o pérdidas relacionadas con actividades de financiamiento o inversión. La categoría incluye transacciones tales como ventas de bienes y servicios, así como la implementación de costos y gastos. El efecto sobre el efectivo en estas transacciones se refleja en la parte de la actividad operativa de un estado de flujo de efectivo

- **Ambiente de control.-** Constituye el andamio para el desarrollo de acciones de control y refleja la actitud deteriorada por la alta gerencia en relación con la importancia del control interno y su impacto en los negocios y resultados de la empresa, por lo que debe tener en cuenta todas las disposiciones, pautas y reglas considerado necesario para la implementación y el desarrollo exitoso.

El entorno de control pone énfasis en la organización al afectar la conciencia del empleado. Esto se puede considerar como la base para los otros componentes del control interno.

- Compras.- El costo de los bienes que compra una empresa para venderlos a los clientes en operación normal.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo de Investigación**

Estudio Descriptivo: Los estudios descriptivos permiten por separado medir las variables, incluso cuando ninguna hipótesis es formulada, ya que estos son catalogados en los objetivos de la investigación, de ahí el tipo de investigación se remite para escudriñar cuánto la profundidad será dirigida el objeto, el sujeto o el fenómeno para estudiar (Becerra & Coveña, 2017)

### **3.2. Modalidad de la Investigación**

La investigación de campo es el que implica la colección de todo directamente del sujeto de investigación, o la realidad donde los acontecimientos ocurren (datos primarios), sin manipular o controlar cualquier variable, es decir el investigador obtiene la información, pero no cambia las condiciones existentes. Desde luego, en una investigación de campaña datos secundarios también son usados, sobre todo aquellos de fuentes bibliográficas, de lo cual el marco teórico es elaborado. Sin embargo, esto es los datos primarios obtenidos por el diseño de campaña, que es esencial para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado (Arias, 2012)

La investigación documental es hecha exclusivamente en la colección de información en varias fuentes. Se puede informar de un asunto en documentos escritos u orales - uno de los ejemplos más típicos de esta investigación es los trabajos de historia.

### **3.3. Enfoque de la Investigación**

El enfoque del presente trabajo de investigación es cualitativa debido a que a partir del análisis situacional del Hotel Marcellus C.A. por medio de las encuestas y a partir de los datos que se obtuvieron por la técnica de recolección de datos y observaciones descriptivas para determinar la situación actual de los empleados del Hotel Marcellus C.A.

### **3.4. Fuentes de información**

Para la recolección de información, la información primaria y secundaria ha sido usada.

- Información Primaria: para este proyecto, lo siguiente fue realizado:

-Cuestionario: el cuestionario es un instrumento básico de observación en el estudio y en la entrevista. El cuestionario determina una serie de las preguntas que permiten a una o varias variables para ser medidas. Esto hace posible observar los hechos por la evaluación que el acusado o el entrevistado hacen de ellos, limitando la investigación a las evaluaciones subjetivas del éste.

- Información Secundaria: Fue obtenida por documentos técnicos relacionados con el asunto de investigación como: leyes, regulaciones, libros.

### **3.5. Población y Muestra**

La población comprende de los empleados del Marcellus Hotel C.A que en total son 52 personas. La encuesta se realizó a los empleados del área contable – administrativa que está liderada por la contadora y 4 personas que se encuentran bajo su supervisión.

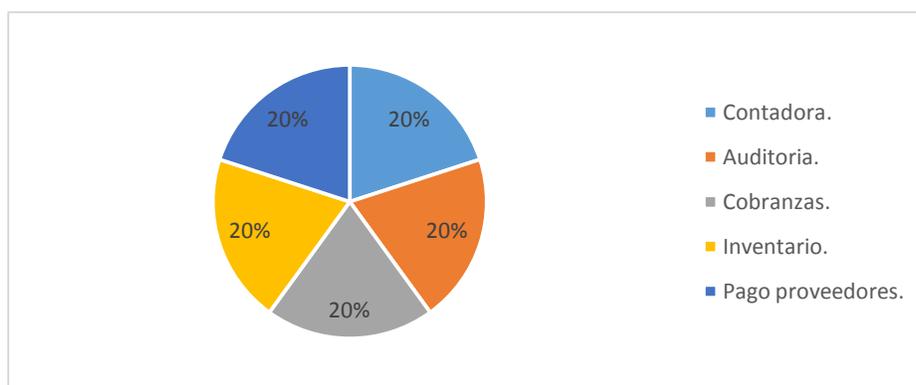
### 3.6. Resultados de la encuesta

#### 1. ¿Cuál de las siguientes funciones describe mejor sus responsabilidades actuales?

**Tabla 1: Funciones de los empleados**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Contadora.	1	20%
Auditoria.	1	20%
Cobranzas.	1	20%
Inventario.	1	20%
Pago proveedores.	1	20%
Total	5	

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



**Figura 1: Funciones de los empleados**  
**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**

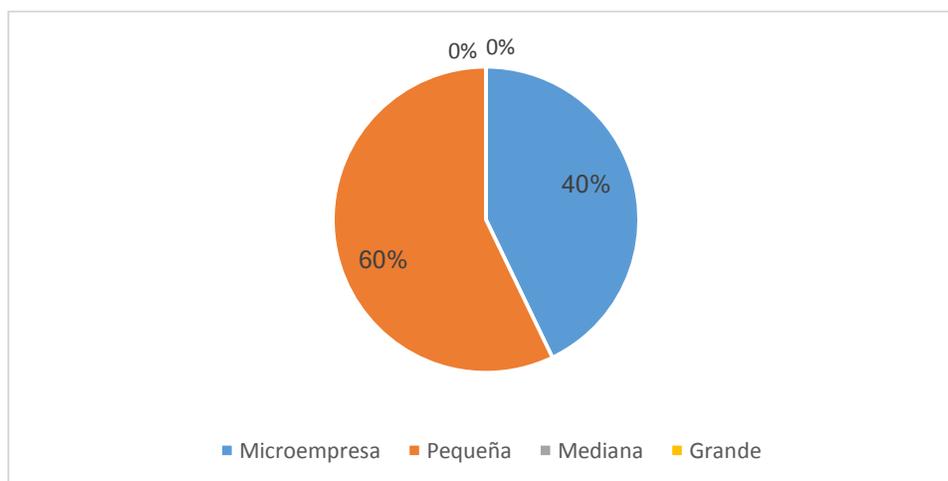
De acuerdo con la primera pregunta sobre el conocimiento de los puestos de trabajo se observó que todos los empleados están claros sobre cuál es su función en el Marcellus Hotel C.A.

## 2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa en que labora?

**Tabla 2: Tamaño de la compañía**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	2	40%
Pequeña	3	60%
Mediana	0	0%
Grande	0	0%
Total	5	

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



**Figura 2: Tamaño de la compañía**  
**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**

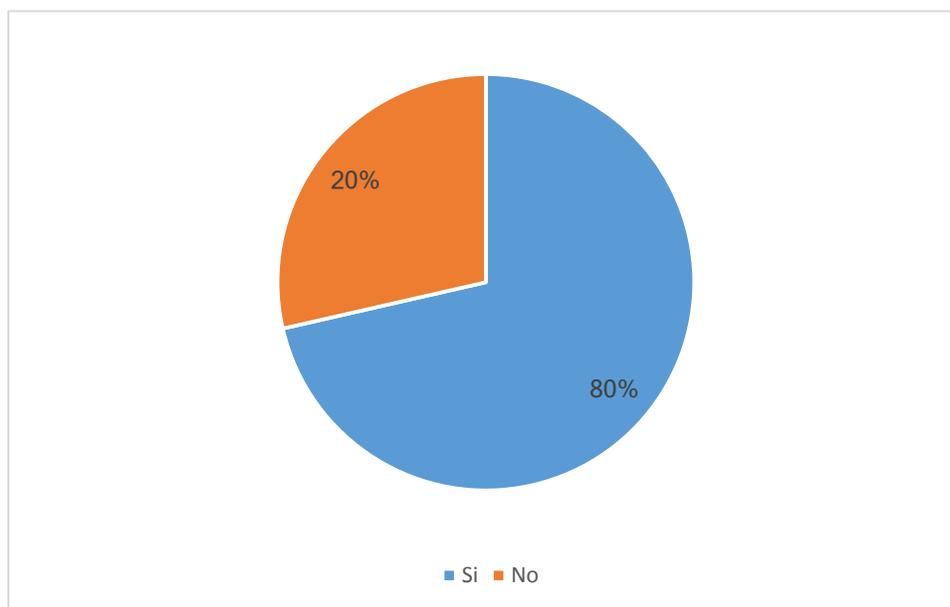
En referencia a la segunda pregunta de la encuesta se pudo observar que el 60% de los empleados consideran que su empresa es pequeña mientras que el 40% opinaron que es una microempresa.

**3. ¿Considera usted que algún compañero realiza una o varias actividades similares a las que usted realiza en su puesto de trabajo?**

**Tabla 3: Desarrollo de actividades**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



**Figura 3: Desarrollo de actividades**  
**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**

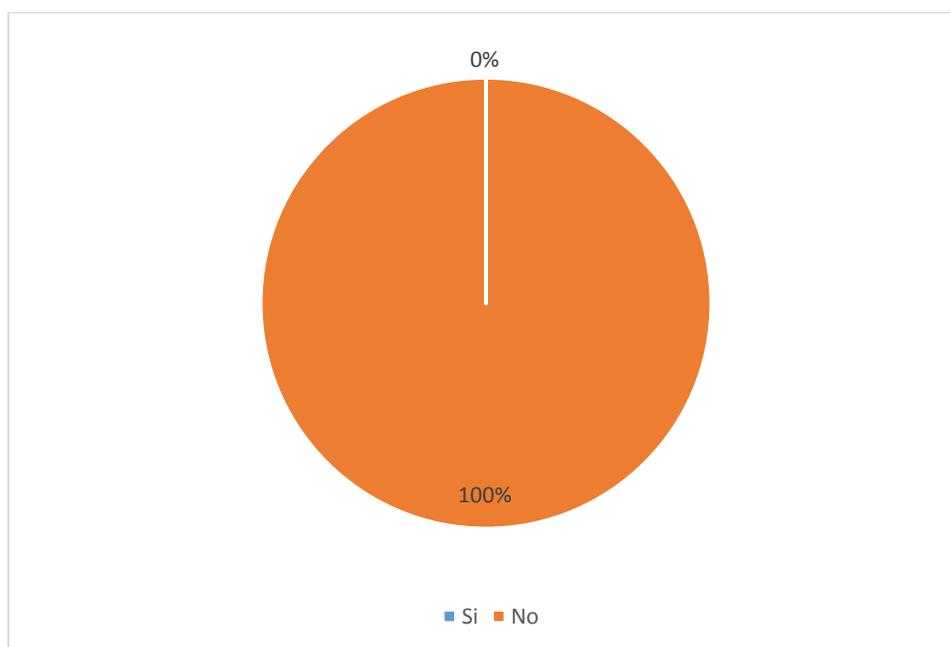
Con relación a la tercera pregunta de la encuesta sobre el desarrollo de actividades similares entre compañeros el 80% de los encuestados manifestaron que si existe desarrollo de actividades similares entre empleados mientras que el 20% opinó lo contrario.

#### 4. ¿Su empresa tiene manual de procedimientos definidos?

**Tabla 4: Existencia de manual de procesos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	

Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



**Figura 4: Existencia de manual de procesos**  
Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).

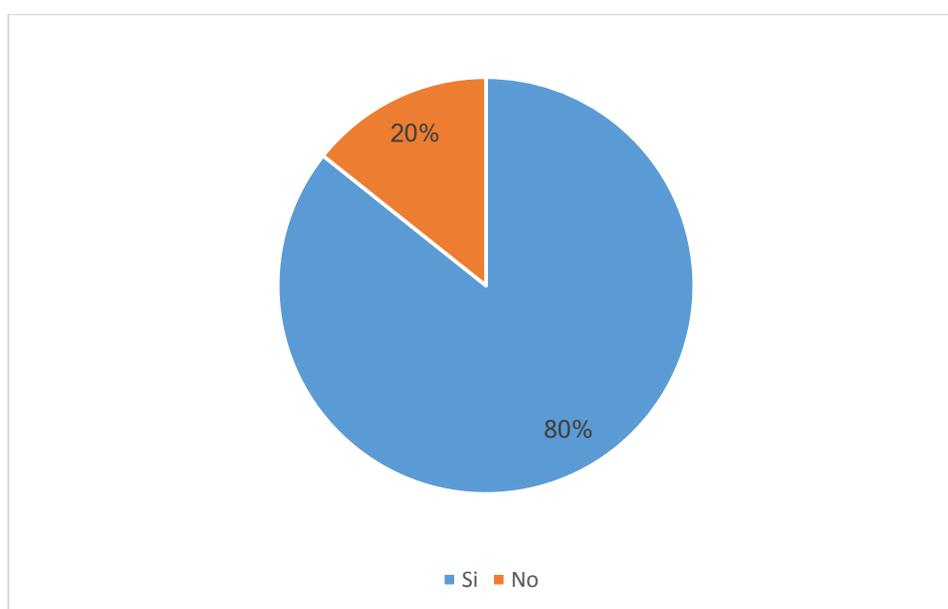
Con respecto a la cuarta pregunta de la encuesta sobre la existencia de manual de procedimientos el 100% de los empleados mencionaron que no hay manual de procesos para su departamento.

## 5. ¿ Conoce usted a su jefe inmediato?

**Tabla 5: Jefe inmediato**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



**Figura 5: Jefe inmediato**  
**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**

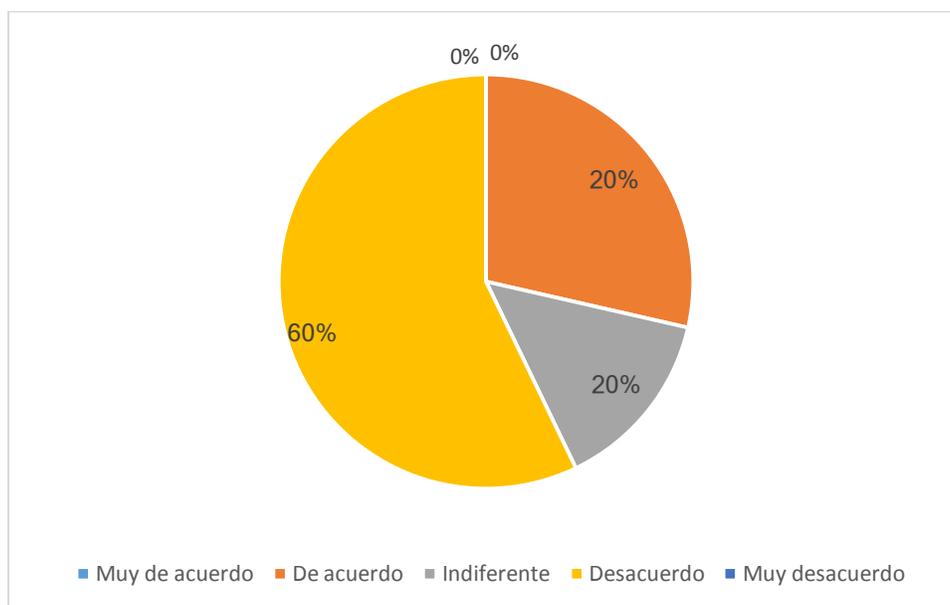
En cuanto a la quinta pregunta de la encuesta sobre el conocimiento del jefe inmediato se pudo observar que el 80% de los empleados si conocen a su jefe inmediato, sin embargo, el 20% no lo conoce.

**6. ¿Qué tan de acuerdo esta con la siguiente afirmación? El servicio brindado por el área operativa/administrativa ha dado soluciones satisfactorias.**

**Tabla 6: Servicio brindado por el área operativa/administrativa**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	20%
Indiferente	1	20%
Desacuerdo	3	60%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	5	

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



**Figura 6: Servicio brindado por el área operativa/administrativa**  
**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**

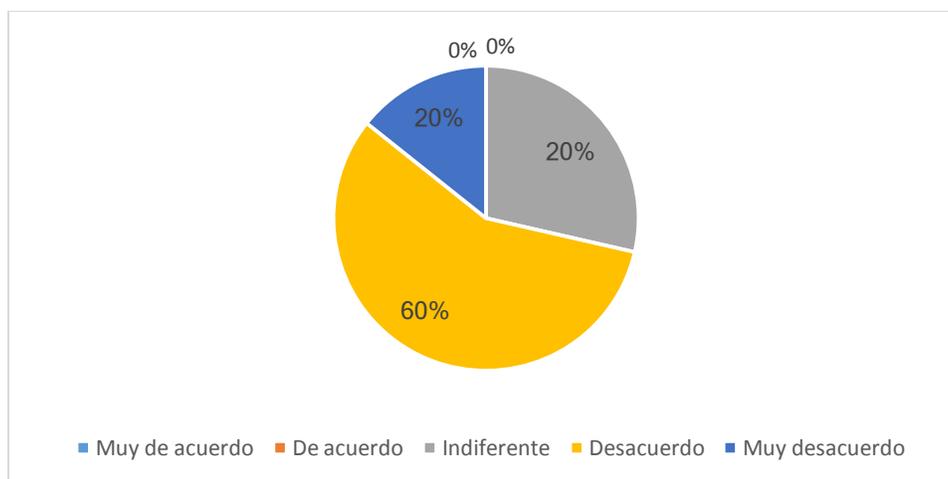
Con respecto a la sexta pregunta de la encuesta sobre si los empleados están de acuerdo si el área operativa/administrativa ha dado soluciones satisfactorias se puede observar que el 60% de los empleados opinaron estar en desacuerdo ante dicha afirmación, el 20% se mostró indiferente y el 20% si estuvieron de acuerdo.

**7. ¿Los procesos que son llevados a cabo en el área operativa - administrativa son realizados en el tiempo establecido?**

**Tabla 7: Cumplimiento de las actividades**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	1	20%
Desacuerdo	3	60%
Muy desacuerdo	1	20%
Total	5	

Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



**Figura 7: Cumplimiento de las actividades**

Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).

Con respecto a la séptima pregunta de la encuesta sobre si los empleados están de acuerdo sobre los procesos que son llevados a cabo en el área administrativa son realizados en el tiempo se puede observar que el 60% de los empleados opinaron estar en desacuerdo ante dicha afirmación, el 20% se mostró indiferente y el 20% estuvieron muy en desacuerdo.

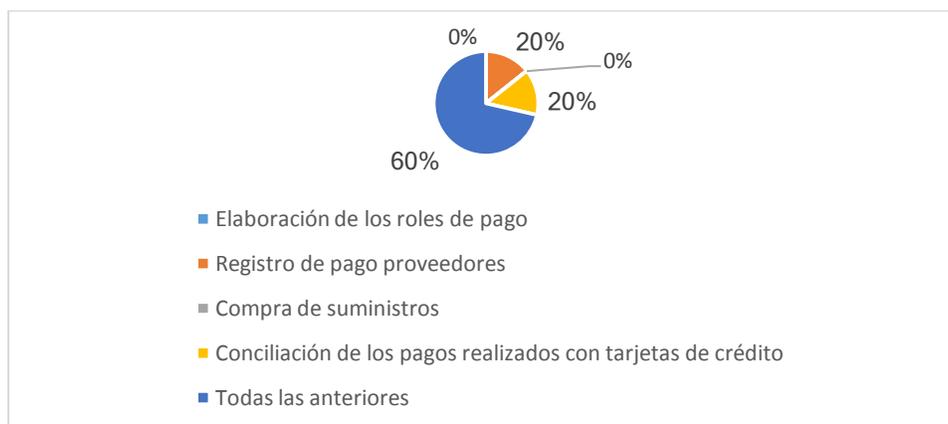
**8. ¿Qué procesos considera usted deben ser motivo de ajuste y/o mejoramiento. ?**

**Priorice cada uno de ellos**

**Tabla 8: Mejora de procesos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Elaboración de los roles de pago	0	0%
Registro de pago proveedores	1	20%
Compra de suministros	0	0%
Conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito	1	20%
Todas las anteriores	3	60%
Total	5	

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



**Figura 8: Mejora de procesos**

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**

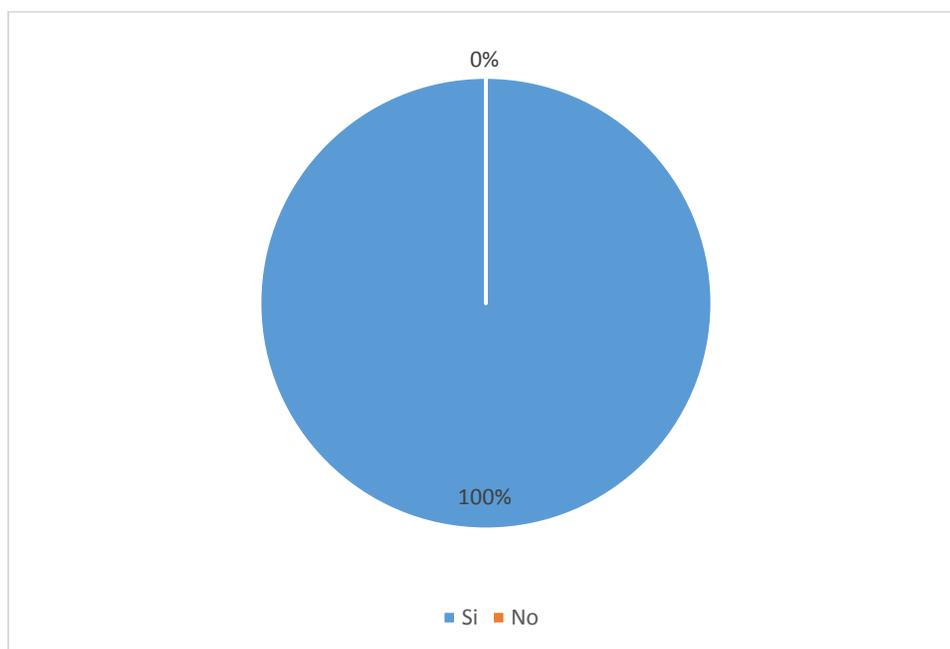
Con respecto a la octava pregunta de la encuesta sobre que procesos deben mejorar dentro de la empresa el 60% de los encuestados manifestaron que se deben mejorar todas las actividades tales como: la elaboración de los roles de pago, registro de pago proveedores, compra de suministros y conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito, el 20% opinó que debe ser el registro de pago a proveedores y otro 20% la conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito.

**9. ¿Considera usted que la empresa necesita un manual de procedimientos para el area operativa administrativa?**

**Tabla 9: Implementación de manual de procesos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



**Figura 9: Implementación de manual de procesos**  
**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**

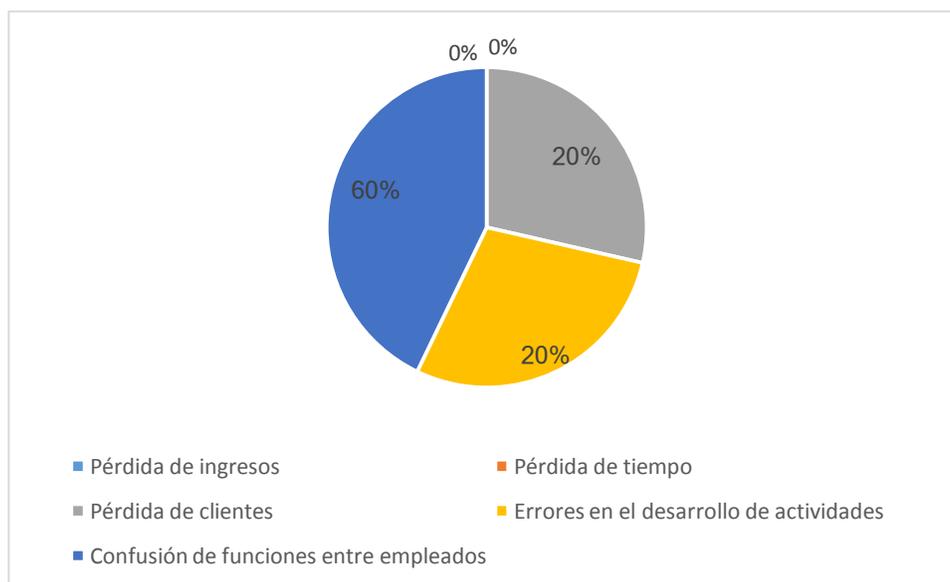
Referente a la novena pregunta de la encuesta sobre la implementación del manual de procedimientos el 100% de los empleados mencionaron que si debe implementarse en su departamento.

**10. ¿Qué problemas conlleva la no implementación de un manual de procedimientos en el área operativa administrativa?**

**Tabla 10: Problemas de no implementación de manual de procesos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Pérdida de ingresos	0	0%
Pérdida de tiempo	0	0%
Pérdida de clientes	1	20%
Errores en el desarrollo de actividades	1	20%
Confusión de funciones entre empleados	3	60%
Total	5	

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



**Figura 10: Problemas de no implementación de manual de procedimientos**  
**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**

Con relación a la décima pregunta de la encuesta sobre los problemas conlleva la no implementación del manual de procedimientos en el área operativa administrativa el 60% de los encuestados manifestaron que la confusión de funciones entre empleados es la primera opción, seguido por los errores en el desarrollo de las actividades con un 20% y por último la pérdida de clientes con un 20%.

Las encuestas realizadas nos sirvieron como primer dato para dejar claro a quienes se encuestó, se ratificó la delimitación de este trabajo que corresponde al departamento contable – administrativo, de esta manera en la primera pregunta realizada se pudo observar que existe en el área una contadora, auditora, persona encargada de cobranzas, la persona encargada de inventarios y por último, el puesto de pago a proveedores.

Una vez dejado en claro los puestos existentes se consultó por el tamaño de la empresa, esta pregunta nos ayudó a establecer si los empleados están conscientes del tamaño de la empresa en la cual trabajan, la fuerza económica del negocio y el funcionamiento que ello implica.

La pregunta tres es básica para este estudio, nos reflejó que el 80% piensa que existen actividades similares que sus compañeros también realizan. En esto nos basamos para sustentar que las actividades duplicadas pueden generar pérdidas de tiempo para el proceso que se realiza.

La pregunta cuatro nos ratificó que no existe un manual de procedimientos, los empleados realizan las actividades de forma empírica y todos coincidieron en esta pregunta, ya que se obtiene la respuesta que no por el 100%.

Preguntar sobre si conocen al jefe inmediato, nos permitió entender el grado de comunicación o manejo que lleva la empresa,

En relación a la pregunta seis donde se consultó si el servicio brindado por el departamento operativo – administrativo ha dado soluciones satisfactorias, se determinó que el 60% estuvo en desacuerdo, esto nos generó la alerta sobre posibles problemas en el desempeño de actividades sobre todo si no existe un proceso claro.

La pregunta siete donde la mayor parte de los empleados respondió que están en desacuerdo en que las actividades se manejan en los tiempos establecidos nos permitió entender que ellos están claros en que demoran más tiempo para sus actividades, esto se consideró en la propuesta que se planteó en el siguiente capítulo.

En la pregunta ocho, los empleados se enfocaron en darnos una respuesta desde su punto de vista los procesos o actividades que deberían ser mejoradas, no cabe duda que analizaron de acuerdo a el trabajo que realizan y la forma que esta actividad les complica su proceso en el día a día.

La pregunta nueve nos permitió establecer que todos los empleados están de acuerdo en que se debe manejar un manual de procedimientos para cada puesto; lo cual podría mejorar la efectividad en cada tarea.

En la pregunta diez consultamos que problemas conlleva el no implementar un manual de procedimientos para el área operativa- administrativa, el porcentaje mayor concordó en que existe una confusión en el desarrollo de sus funciones, esto nos permitió evaluar los beneficios de la implementación.

La encuesta realizada nos dio una idea clara que un departamento sin un debido proceso para cada actividad o sin funciones determinadas para cada puesto, que sean perfectamente conocidas por quien las realiza pueden ocasionar un mal funcionamiento del mismo, como pudimos observar los empleados estuvieron de acuerdo mayormente en la necesidad de un manual de procedimientos.

También pudimos establecer mediante la encuesta realizada que si existen funciones que se encuentran duplicadas y esto podría ser parte del problema objeto de esta investigación.

Si los empleados nos indicaron en su mayoría que no solo una persona realiza una función o proceso específica podría dejar claro que ellos realizan esfuerzos en una actividad que se puede optimizar con una estructura departamental organizada, así no se desgastarían en una actividad que será repetida por otro.

## **CAPÍTULO IV PROPUESTA**

### **4.1 Introducción**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que se deben seguir al realizar las funciones de la unidad operativa. Esto permite una idea clara y definida del orden que se debe seguir en las diversas actividades realizadas

Este manual tiene como objetivo definir esto en una de las áreas más complejas del HOTEL MARCELIUS, contadora, auditoria, cobranzas, inventario y pago proveedores, para ayudarlo a mejorar constantemente y servir como una herramienta para guiar el trabajo de sus empleados.

Es importante tener en cuenta que esta guía es la primera de su tipo en la organización. A la luz de esto no existe un procedimiento establecido formalmente, que permita la preparación de este documento en la forma normal de llevar a cabo los procedimientos, luego se ha analizado esta mecánica y se sugieren mejoras, que se incluyen en la propuesta de cada uno de los procedimientos examinados.

### **4.3 Procedimientos**

El manual de proceso es un documento que captura el conjunto de procesos discriminados en actividades y tareas realizadas por un servicio, departamento o toda la institución.

- Sirve de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.

- Ayuda a proporcionar servicios más eficientes
- Mejorar el uso de los recursos humanos, físicos y financieros
- Crear uniformidad en el trabajo de varios funcionarios.
- Evita la improvisación en el trabajo.
- Ayúdanos a encontrar nuevos empleados.
- Facilitar el monitoreo y evaluación de tareas
- Informar a la compañía sobre el progreso de los procesos.
- Evite discusiones sobre regulaciones, procedimientos y actividades.
- Facilite la orientación y atención para el cliente externo.
- Establecimiento de elementos de orientación, orientación y capacitación para el personal
- Para servir como un punto de referencia para el control interno y las actividades de auditoría.
- Sé el recuerdo de la institución.

Es importante enfatizar que un manual de proceso representa, paso a paso, las actividades y tareas que debe realizar un funcionario u organización. El manual de proceso no debe confundirse con un manual funcional, que es una serie de actividades específicas de un puesto para determinar los niveles de autoridad y responsabilidad. Del mismo modo, no es un manual de normas que se agrupan en reglamentos que forman la totalidad de las disposiciones generales, leyes, códigos y estatutos que forman la base legal de la organización.



## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**Área:** Contabilidad

**Cargo:** Contadora

### Objetivo del cargo

Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa analizando y preparando la información para la realización de los estados financieros y presentación de impuestos.

### Funciones

- Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a las normas establecidas
- Elaborar e interpretar los estados financieros para la toma de decisiones
- Garantizar la confiabilidad de la información
- Verificar que todas las transacciones se encuentren contabilizadas en el respectivo mes
- Hacer una verificación de cada una de las cuentas mensuales de tal manera que todos los registros se encuentren en las respectivas cuentas por los valores y terceros correspondientes.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias a los cuales la empresa este obligada
- Confirmar que todos los gastos estén contabilizados en la fecha correcta y los valores en la cuenta correspondientes
- Elaborar informes económicos
- Llevar el archivo de su área de manera organizada y oportuna
- Asesorar en la materia crediticia cuando sea necesario
- Supervisar los registros
- Revisar los comprobantes de egreso y autorizarlos
- Revisar la nómina y autorizarla
- Verificar la información que se presente a través de medios electrónicos
- Verificar la planillas de pago de servicios y demás gastos
- Orientar al gerente para el respectivo presupuesto de la misma.

### Comunicación

Usuarios internos: el (a) contador (a) debe tener comunicación con todas las áreas

Usuarios externos: el (a) contador (a) debe mantener comunicación con los proveedores, acreedores, clientes, entidades del estado, bancos y otros.



**Habilidades y valores requeridos para el cargo**

- Trabajo en equipo
- Comunicación interna y externa
- Responsabilidad, respeto y autonomía para este cargo
- Inclinação hasta la acción: saber anticiparse a los problemas
- Dinámico y proactivo (a)
- Proponer metas para el hotel y para demás colaboradores

**Requisitos**

Formación profesional: Profesional en contaduría

Experiencia mínima: 2 años en cargo similares

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**Área:** Contabilidad

**Cargo:** Auditor

### Objetivo del cargo

El auditor aplicará los procedimientos de control establecidos en las normas de auditoría internacional generalmente aceptadas y las normas internacionales para la práctica profesional de auditoría interna.

### Funciones

- Verificar que se implementen las acciones recomendadas;
- Verificar que el sistema de control interno dentro de la organización se establece formalmente y que su ejercicio es esencial para el desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de los responsables;
- Servir de apoyo a los responsables de la toma de decisiones para lograr los resultados esperados;
- Revisar los procesos relacionados con la administración de recursos, activos y sistemas de información de la compañía y, si es necesario, recomendar acciones correctivas;
- Promover la formación de una cultura de control en toda la Organización que contribuya al mejoramiento continuo del cumplimiento de la misión institucional;
- Planear, administrar y organizar la revisión y evaluación del sistema de control interno;
- Mantener a los gerentes al día sobre el estado del control interno en la instalación, teniendo en cuenta las debilidades identificadas y los errores en el cumplimiento de las mismas;
- Los otros asignados por el jefe de la agencia o institución según la naturaleza de sus funciones
- Evaluar y revisar la aplicación de los mecanismos de participación pública que diseñan la unidad apropiada en el desarrollo del mandato constitucional y legal;
- Asegurar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización sean cumplidos por los responsables de su implementación y que, en particular, los departamentos o el personal responsable de la aplicación del Reglamento Disciplinario realicen esta tarea adecuadamente;
- Asegurar que los controles asociados con cada actividad individual de la organización estén adecuadamente definidos, proporcionados y permanentemente mejorados de acuerdo con el desarrollo de la organización;



## *MARCELIUS HOTEL C.A.*

Manual de procesos y procedimientos

- Asegurar el cumplimiento de las leyes, reglas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y objetivos de la organización y recomendar los ajustes necesarios;

### **Comunicación**

Usuarios internos: el auditor debe tener comunicación con el área de contabilidad y la gerencia general

Usuarios externos: el contador debe tener comunicación con las entidades gubernamentales

### **Habilidades y valores requeridos para el cargo**

- Debe mostrar imparcialidad, sinceridad y honestidad en todo momento de la auditoría de calidad.
- Tener discreción en los asuntos y asuntos revisados durante el proceso, respetando la máxima confidencialidad de la organización en todo momento.
- Debe ser una persona comprensible y abierta que acepte diferentes puntos de vista alternativos, teniendo en cuenta la aportación de nuevas ideas.
- Mantener una cierta distancia y diplomacia al tratar con las diversas personas con las que tiene que lidiar con la auditoría interna.
- Ser firme en las decisiones tomadas en todo momento.

### **Requisitos**

Formación profesional: Profesional en auditoría

Experiencia mínima: 2 años en cargo similares

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**Área:** Contabilidad

**Cargo:** Asistente de cuentas por pagar

### **Objetivo del puesto**

Establecer métodos para la recepción de los documentos necesarios para la generación de un pago a terceros, con la finalidad de establecer un control y manejo de las cuentas por pagar.

### **Funciones**

- Registrar facturas de compras, teniendo en cuenta los cambios de precios y los descuentos que tiene dicha factura.
- Llevar el archivo de las facturas anexado al ingreso de esta
- Realizar las respectivas notas de los faltantes y sobrecostos
- Realizar el respectivo cálculo de los impuestos de las facturas (IVA, retención en la fuente y demás formatos)
- Anexar a las facturas la orden de compra y comparar precios
- Realizar cambios de precios según descuentos por pronto pago
- Debe anexar la guía de recibo de bodega
- Debe ingresar la factura teniendo en cuenta el vencimiento
- Contabilizar la cuenta por pagar de impuestos
- Solicitar RUC a proveedores y acreedores nuevos para añadirlos al sistema
- Entregar al contador diariamente las facturas ingresadas
- Contabilizar los gastos de caja menor y las cuentas por pagar.

### **Comunicación**

Usuarios internos: contador y auditor

Usuarios externos: proveedores y acreedores

### **Habilidades y valores requeridos para el cargo**

- Responsabilidad
- Orden
- Honestidad



**MARCELIUS HOTEL C.A.**

Manual de procesos y procedimientos

**Requisitos para el cargo**

Formación profesional: últimos dos semestres de contabilidad

Experiencia mínima: 2 años

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**Área:** Contabilidad

**Cargo:** Asistente de cobranza

### Objetivo del puesto

Responsable de los sistemas que minimizan el riesgo de vender bienes y servicios a crédito, mantienen un buen flujo de efectivo para el hotel, responsable de analizar la solvencia de los clientes y determinar si se concede el crédito, el sistema de cobranza para garantizar el mínimo riesgo de vender crédito, que comunica las reglas y los objetivos que se deben lograr.

### Funciones

- Coordinar con la administración y las finanzas la necesidad de recursos para cubrir préstamos diarios.
- Analizar y calificar las solicitudes de préstamos.
- Aprobar o negar créditos que estén dentro de su cuota.
- Monitorear la morosidad diariamente.
- Propuesta de lineamientos y procedimientos para controlar la concentración de la cartera en los distintos segmentos de la cooperativa.
- Haga informes mensuales sobre la cartera actual y los valores predeterminados para la administración.
- Coordinar el trabajo con los agentes de crédito y cobranza.
- Realiza un análisis de calidad de la cartera y mide las tendencias de colocación y recuperación de recursos.
- Asegurar de que los recursos se restauren mediante acciones de recolección oportunas.
- Otras asignaciones y responsabilidades delegadas por la administración.

### Comunicación

Usuarios internos: contador y auditor

Usuarios externos: clientes

### Habilidades y valores requeridos para el cargo

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Centrarse en los resultados



## *MARCELIUS HOTEL C.A.*

Manual de procesos y procedimientos

- Trabajar bajo presión
- Trabajar bajo presión
- Pensamiento analítico
- Pensamiento analítico
- Facilidad de expresión
- Disponibilidad para trabajar en el campo
- Centrarse en los resultados
- Buenas relaciones interpersonales

### **Requisitos para el cargo**

Formación profesional: últimos dos semestres de contabilidad

Experiencia mínima: 2 años

Experiencia en el manejo de productos financieros

Experiencia en gestión y control de carteras

Experiencia en análisis financiero

Disponibilidad a tiempo completo

Gestión de suministros

**Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).**



## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**Área:** Contabilidad

**Cargo:** Jefe de bodega

### Objetivo del puesto

Proporcionar un servicio profesional en la entrega y envío de materiales para el trabajo. Garantizar la continuidad de la bodega, así como la gestión oportuna en la entrega y respuesta a los requerimientos de la sede

### Funciones

- Mantenga el inventario de consumibles en el stock de materiales y suministros del hotel.
- Cooperación con la oferta de bienes y servicios, presentada para su posterior adopción según las necesidades del hotel.
- Realice un inventario regular de los productos y determinar las diferencias.
- Cooperación en la coordinación de la eliminación de mercancías excluidas con un control firme, en función de las necesidades y solicitudes del hotel
- Obtener los materiales utilizados en el hotel.
- Ingresar los productos que están disponibles para la organización en el sistema informático, así como recibir facturas por contabilidad;
- Mantener el almacenamiento de los productos de una manera que proteja su integridad como la de otros empleados.
- Preparar y coordinar los envíos apropiados para las diversas habitaciones.
- Control de inventario a través de acciones selectivas y programadas que reportan directamente a la administración directa.
- Ordenar y almacenar los productos según las condiciones.
- Verificar la correspondencia entre las guías de envío y las órdenes de las entradas.
- Mantenga a la administración informada sobre la disponibilidad limitada de insumos que se consideran críticos para la operación de los servicios de la compañía.
- Informar cualquier aspecto en el que el proceso de almacenamiento, compra, entrega o recepción de un proveedor o contrato no cumpla con condiciones administrativas, justas o razonables.
- Distribución y devolución de materiales
- Permitir o denegar la salida de materiales o equipos de almacenamiento, así como la entrada al área de almacenamiento.



### **Comunicación**

Usuarios internos: todas las áreas

Usuarios externos:

### **Habilidades y valores requeridos para el cargo**

- Preocupación por el orden y la limpieza
- Orientación al servicio
- Orientación a la excelencia
- Iniciativa
- Conciencia organizacional
- Compromiso con los valores institucionales

### **Requisitos para el cargo**

Formación profesional: carreras administrativas

Experiencia mínima: 2 años

Conocimiento en:

- Tecnologías de la información
- Control de inventario

A continuación se detallan los procesos diseñados para el departamento operativo:

- Proceso de cuentas por pagar.
- Proceso de cuentas por cobrar.
- Proceso de reembolso de caja chica.
- Proceso de manejo de activos fijos.
- Proceso de conciliación bancaria.
- Proceso de liquidación de impuestos.
- Proceso de cierre contable y elaboración de estados financieros.
- Proceso de recepción de mercadería.



## **PROCEDIMIENTOS DE LAS CUENTAS POR PAGAR**

Cubre todas las funciones que se llevan a cabo entre la solicitud de un bien o servicio y el pago respectivo.

En este proceso, existen múltiples cuentas de pasivos, tales como cuentas por pagar a proveedores y acreedores, por el activo encontramos inventario, activos fijos, estado de resultados como gastos y costos.

### **Las funciones de este proceso son:**

Preparación de órdenes de compra, recepción de mercancías, creación de registros y control de proveedores y generación de notas de débito.

### **Formatos y Documentos Utilizados.**

Pedidos

Formato de anomalías en las facturas del proveedor.

Artículos de almacenamiento

Formato de anomalías en la revisión OC (orden) vs FP (factura del proveedor).

facturas del proveedor

Prueba de causalidad

Prueba de retiro.

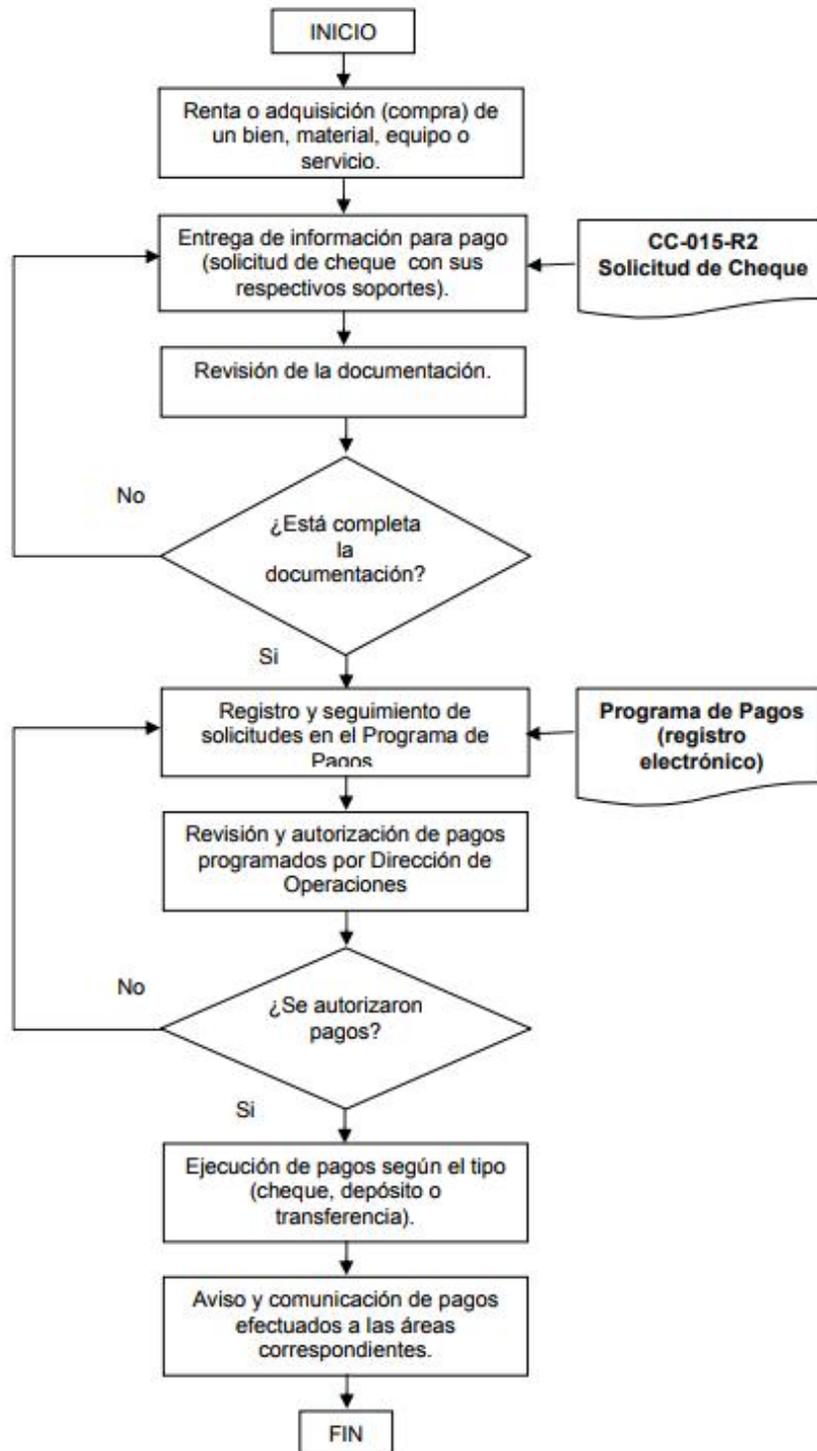
### **Reportes generados**

Informe de cuentas por pagar

### Descripción del proceso de las cuentas por pagar

Proceso	Responsable	Actividad
1	Jefe de bodega	<p>Facturas de proveedor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe colocar la fecha y la firma del recibo adjuntando la guía con la que llegó la mercancía.</li> <li>• Luego debe ingresarse en el sistema con el documento FP donde compara la factura con lo físico.</li> <li>• En caso de anomalía deben ser informados al departamento de compras.</li> </ul>
2	Contadora	<p>Analice la factura, comparando con el OC, en caso de anomalías se realiza esto de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltante: se envía un correo electrónico al proveedor donde se notifica y se crea una nota de débito (ND) para este defecto.</li> <li>• Faltante - excedente: envía un correo electrónico al que informa la anomalía y luego hacen el cambio, esto debe informarse con anticipación.</li> </ul> <p>La OC debe adjuntarse a la factura donde establece el plazo acordado para el pago de esta factura y los descuentos que tiene.</p>
3	Cuentas por pagar	<p>Debe asegurarse de que la factura incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las firmas respectivas, el sello y la fecha de recepción del almacén.</li> <li>• FP (factura del proveedor)</li> <li>• Orden de compra</li> <li>• Tenga en cuenta los costos adicionales o la ausencia, si este es el caso.</li> <li>• Al verificar estos documentos, realiza la causa correspondiente de las facturas.</li> <li>• En este proceso, se registra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor de la retención si excede los fundamentos estipulados y si no es deducible.</li> <li>• Si la factura tiene IVA, debe registrarse.</li> </ul> </li> <li>• Una vez que se han establecido los precios apropiados, la factura debe liquidarse teniendo en cuenta la factura adeudada.</li> </ul>

## Flujograma de procesos



Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



## MARCELIUS HOTEL C.A.

Manual de procesos y procedimientos

### PROCEDIMIENTOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Contiene todas las características necesarias para la satisfacción del cliente. Las cuentas que se mueven en este procedimiento son: ingresos, cuentas por cobrar, reembolsos e inventario.

Las funciones son: préstamo, aceptación de pedidos, preparación de la factura de venta, liberación y cobro, generación de créditos.

#### Formatos y Documentos Utilizados.

Pedidos de los clientes  
Factura de venta  
Recibos de efectivo  
Prueba de pago-entrega  
Forma de entrega de órdenes ejecutadas  
Remisiones  
Créditos

#### Reportes generados

Cuentas por Cobrar (Cartera de clientes)

#### Descripción del proceso de recaudo

Proceso	Responsable	Actividad
1	Mensajero	Preparación y entrega de recibos de efectivo a la cartera <ul style="list-style-type: none"><li>Cada mensajero debe tener recibos diarios, con el dinero correspondiente y firma el recibo de la persona responsable en el área de contabilidad, también el recibo de efectivo debe entregarse junto con la factura.</li></ul>
2	Contadora	Firma de recibido <ul style="list-style-type: none"><li>Cuando reciba los recibos de efectivo, debe firmar cada uno de los recibos, indicando los valores y contando el dinero, ambos deben coincidir. Después de este proceso, debe enviar los pagos entrantes a la cartera y el dinero debe transferirse a la cuenta corriente de la compañía.</li></ul>
3	Jefe de cartera	Descargar recibos de la cartera <ul style="list-style-type: none"><li>Cuando se entregan los recibos de efectivo, el</li></ul>

		<p>administrador de la cartera debe verificar cada uno de los recibos de efectivo con sus respectivas firmas y asegurarse de que se hayan recibido los valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de la verificación, todos los recibos deben ser descargados del sistema.</li> <li>• Todos los días, se debe realizar un control al listar la Cartera en la fecha de la cuenta de clientes de dinero para verificar que los pedidos realizados con estos clientes se hayan cobrado efectivamente.</li> <li>• Al mismo tiempo, la cartera debe ser impresa semanalmente por el vendedor, desde la cuenta hasta la fecha en que se planea el pago de la semana.</li> <li>• Cada 3 meses, aproximadamente 15 clientes deben ser seleccionados para completar la circularización de la cartera y confirmar sus deudas actuales con el hotel.</li> </ul>
--	--	---

#### Descripción otorgamiento de crédito

Proceso	Responsable	Actividad
1	Contabilidad	Responsable de la recopilación de todos los documentos necesarios para la solicitud de préstamo.
2	Jefe de cartera	<p>Verifica que todos los documentos estén completos y apropiados.</p> <p>Incluye una colección de compras que el cliente realizó durante un período de tiempo determinado para otorgar una cuota de préstamo al hotel</p> <p>Realiza las llamadas telefónicas apropiadas a 3 hoteles donde el cliente se haya hospedado y tenga un crédito.</p>
3	Contadora	Después de otorgar el plazo, la tasa y la forma de pago, el administrador de la cartera debe obtener la autorización de su gerente para otorgar el préstamo, por lo que debe dar su consentimiento.

Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



## MARCELIUS HOTEL C.A.

Manual de procesos y procedimientos

### PROCEDIMIENTO DE REEMBOLSO DE CAJA

Para cubrir el costo de sumas más pequeñas, la empresa debe crear un fondo para pequeños cambios. En este proceso, las cuentas de gastos y efectivo están en movimiento.

#### Formatos y Documentos Utilizados.

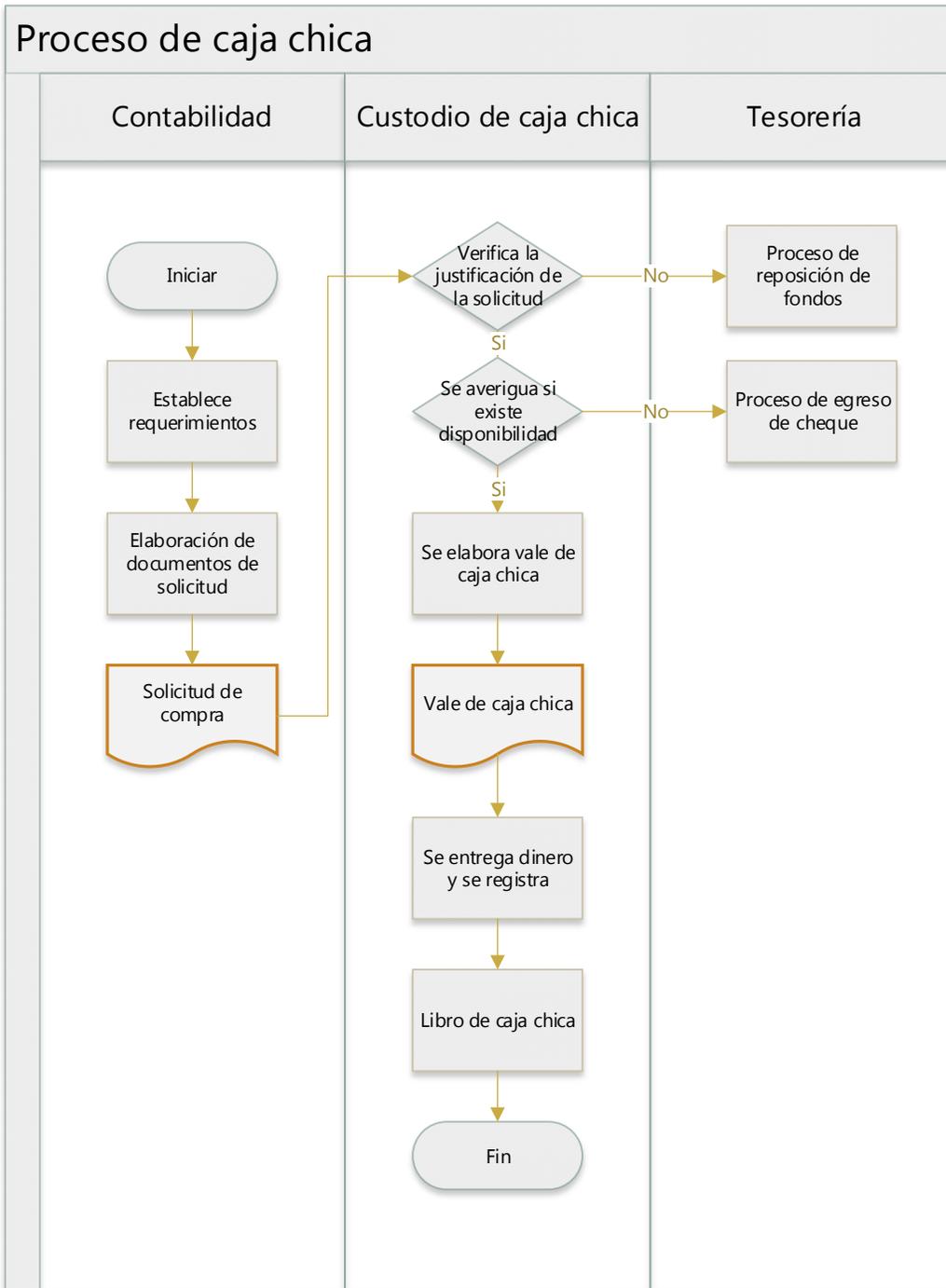
Pequeño formato de pago en efectivo.

Soporte de caso ligero (facturas, depósitos de dinero pequeños, cuentas de facturación y documentos correspondientes a la factura)

#### Procedimiento

Nº	Responsable	Actividad
1	Custodio de caja chica	El custodio debe enviar la solicitud de valores de caja chica al departamento de tesorería o a la persona que maneja los valores en efectivo de la compañía.
2	Tesorería	La persona debe revisar la documentación correspondiente para validar los valores establecidos.
3	Contadora	Después de la revisión, la documentación correspondiente debe enviarse para la reposición de caja chica, deben registrarse inmediatamente en la cuenta respectiva.
4	Contadora	La documentación correspondiente de la transacción debe estar impresa
5	Contadora	El contador debe realizar la revisión de cada registro contable y respaldar el registro.
6	Tesorería	Los valores de caja chica se desembolsan con la respectiva autorización del contador general.

## Flujograma de proceso



Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



## MARCELIUS HOTEL C.A.

Manual de procesos y procedimientos

### PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE ACTIVOS FIJOS

Este proceso tiene como objetivo controlar las entradas, salidas y cambios de los bienes adquiridos y garantizar su mantenimiento, trazabilidad y seguridad.

En este proceso, encontramos movimiento en activos fijos.

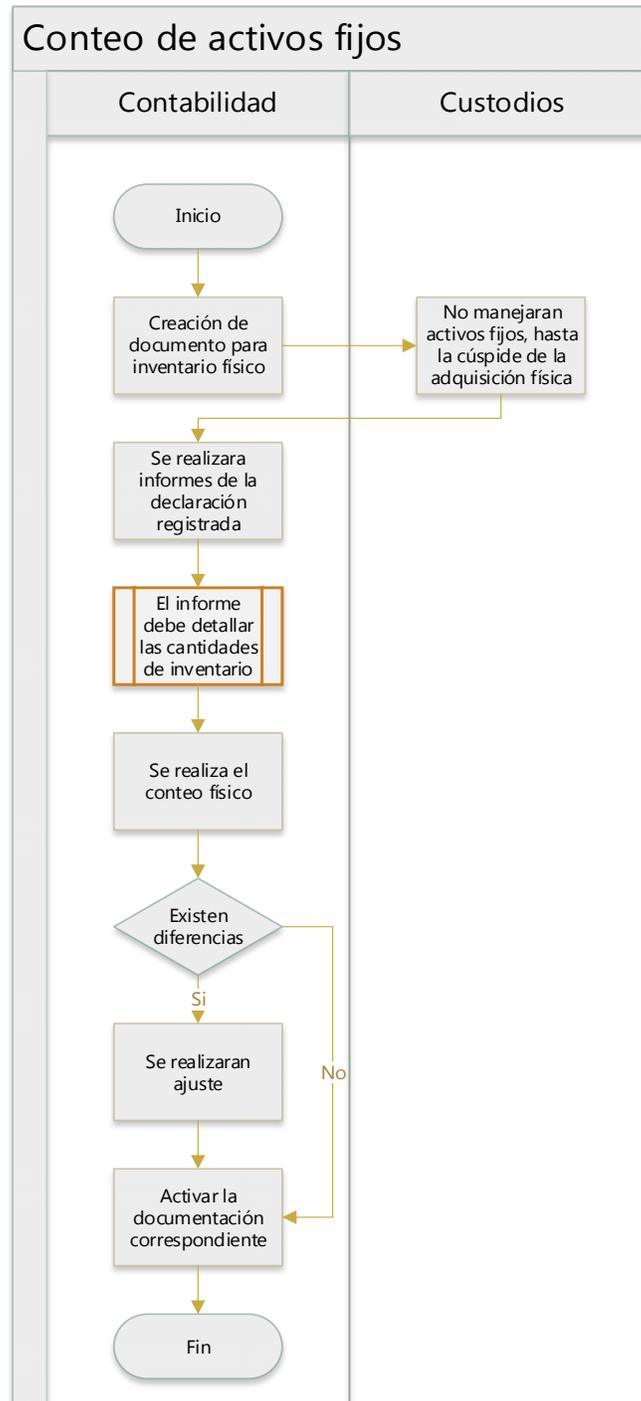
#### Formatos y Documentos Utilizados.

Facturas de compra de activos fijos  
Depreciación

#### Proceso

Proceso	Responsable	Actividad
1	Contadora	Asignación de responsabilidades <ul style="list-style-type: none"><li>Se asigna una persona que es responsable de la gestión y el control (movimiento, salida, reparación y mantenimiento) de los activos fijos de cada área.</li></ul>
2	Área solicitante	Adquisición de un activo Crea un documento con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"><li>Verifica el requisito</li><li>Solicitud del área:</li><li>Detalle del activo</li><li>Motivo de la solicitud de compra</li><li>Firma del solicitante</li></ul>
3	Cada área	Cada área tendrá la lista de activos responsables que deberá firmar la persona responsable de la administración, tutoría, contador y administrativo. Al transferir activos de un área a otra, la relación entre las dos áreas debe cambiarse y volverse a firmar.

## Flujograma de procesos



Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



## MARCELIUS HOTEL C.A.

Manual de procesos y procedimientos

### PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIÓN DE BANCOS

Es una herramienta que le permite comparar los valores que la empresa ha registrado desde una cuenta de ahorro o cuenta corriente con los valores que el banco proporciona a través del estado de cuenta bancario.

Las cuentas que intervienen son IVA, ingresos financieros, gastos financieros y bancos

#### Formatos y Documentos Utilizados.

Comprobantes de egreso  
Consignaciones  
Extractos Bancarios  
Notas Bancarias

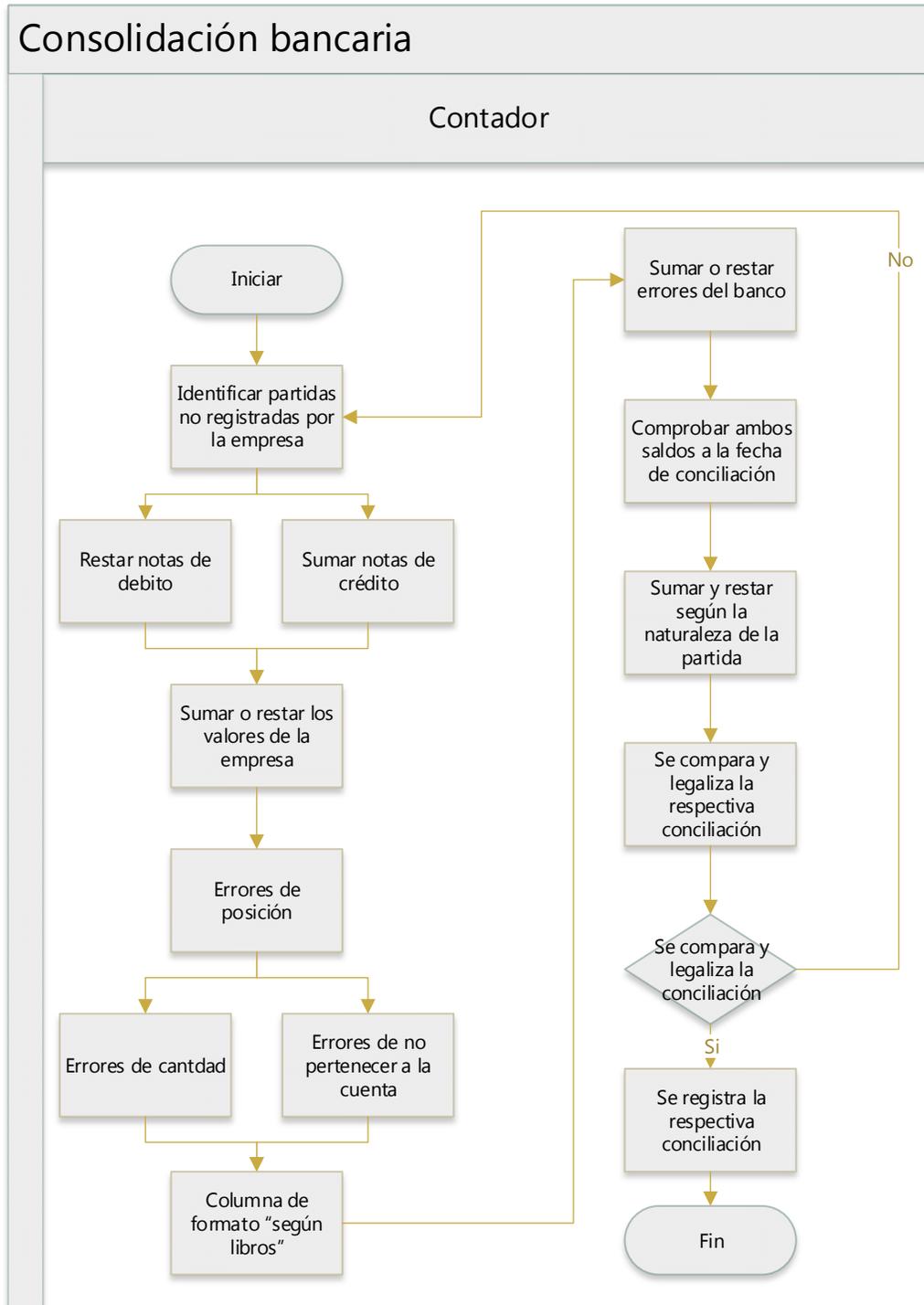
#### Reportes

Saldo de cuentas

#### Proceso

Proceso	Responsable	Actividad
1	Contadora	Todos los días, debe solicitar un informe al banco para cada cuenta, especificando los envíos, las entradas de dinero y el saldo de la cuenta corriente.
2	Jefe de cartera	Debe solicitar un informe de los bancos al Tesoro para ajustar las entregas realizadas por los clientes. Tras la confirmación, debe descargar los envíos de la cartera a los clientes respectivos y contra las cuentas bancarias.
3	Contadora	Debe configurar la interfaz de ingresos del sistema cada 15 días La verificación de saldos para cada banco debe incluir un plan de pago para acreedores y proveedores. Al comienzo de cada mes, debe contabilizar los gastos financieros, el gravamen financiero, el IVA generado, los ingresos por intereses, de acuerdo con los extractos bancarios. Debe verificar las cuentas con estados de cuenta bancarios, analizar todos los gastos e ingresos y crear una lista de cada cuenta bancaria. Después de revisar y votar, debe firmarlo y sellarlo.

## Flujograma de proceso



Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



## MARCELIUS HOTEL C.A.

Manual de procesos y procedimientos

### PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS

Es importante que cada empresa cumpla con sus obligaciones tributarias: con presentación y pago.

#### Formatos y Documentos Utilizados.

Formularios de Impuestos  
Certificados  
Balance de Comprobación.  
Anexos a las declaraciones

#### Reportes

#### Saldo de cuentas

Proceso	Responsable	Actividad
1	Contadora	<p>Obtención de clave de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para garantizar la confidencialidad de la identidad del contribuyente, debe contar con un código de acceso provisto a nivel nacional en las ventanillas del contribuyente que muestre los requisitos indicados en el siguiente enlace: <a href="http://www.sri.gob.ec/web/guest/generación-de-clave">http://www.sri.gob.ec/web/guest/generación de clave</a></li></ul> <p>Convenio de débito bancario</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los contribuyentes, las personas físicas que deben mantener cuentas contables y las compañías deben hacer el pago de sus declaraciones de impuestos, que son administradas por el Servicio de Rentas Internas, a través de cargos emitidos por sus cuentas de cheques o ahorros de las instituciones financieras que los tienen. Los contribuyentes del servicio deben suscribirse al acuerdo de débito automático relevante disponible en el sitio web institucional <a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a> y enviarlo al SRI, adjuntando los requisitos especificados a tal efecto.</li></ul> <p>Solicitar el programa DIMM formularios</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para crear declaraciones en medios magnéticos,</li></ul>

debe instalar los formularios DIMM, que se entregan de forma gratuita en las ventanas o también están disponibles en el sitio web de SRI [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

#### Elaboración de la declaración

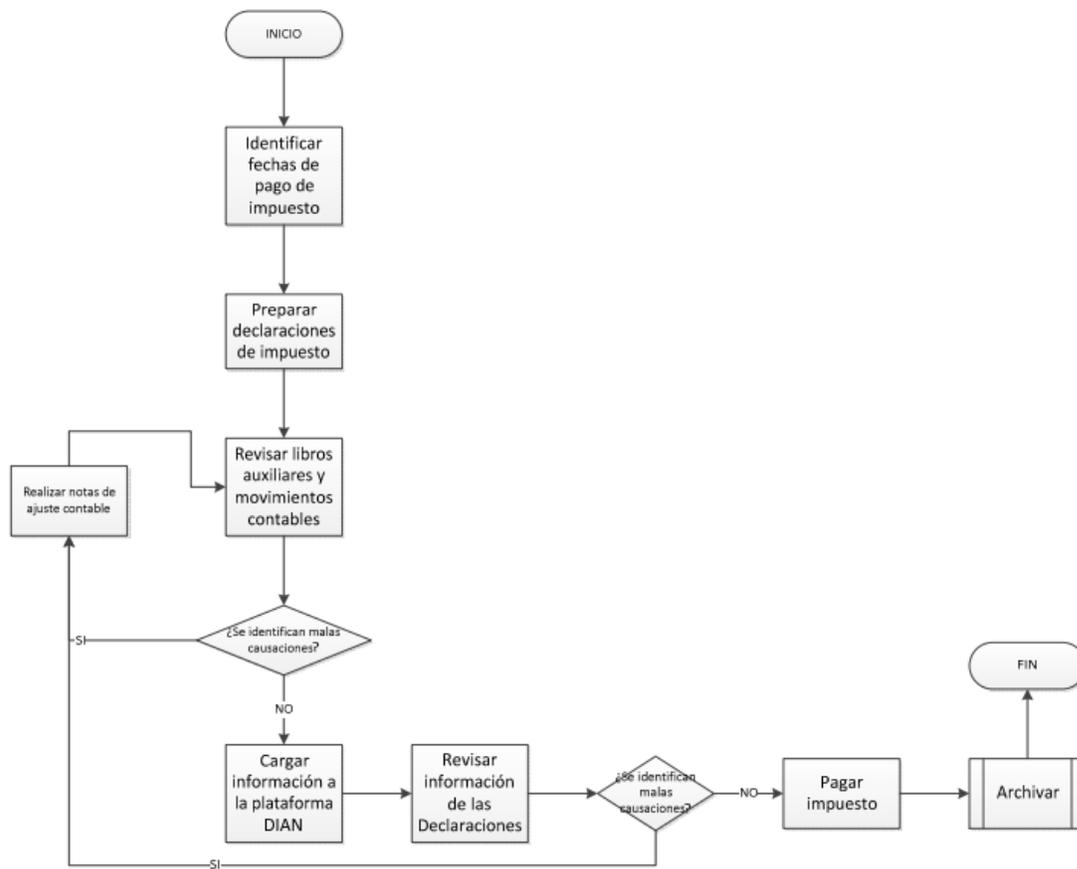
- El SRI le proporciona un software simple y fácil de usar llamado Formularios DIMM, que está disponible de forma gratuita en las oficinas de SRI o en el sitio web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) Una vez que tiene el programa DIMM Aparece el siguiente menú:



#### Elaborar Nueva Declaración

- Esta opción te permite crear una nueva declaración. Cuando ingrese al programa por primera vez, el programa solicitará el registro de los datos del contribuyente para continuar con las declaraciones

## Flujograma de proceso



Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



## MARCELIUS HOTEL C.A.

Manual de procesos y procedimientos

### PROCEDIMIENTO DE CIERRE CONTABLE Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Cuando las cuentas se cierran por los períodos, se realizan los ajustes contables, se verifican los saldos en las cuentas para obtener el resultado económico del período, ya sea pérdida o ganancia.

Las cuentas que tienen movimiento en este procedimiento son costos administrativos, costos de distribución.

#### Formatos y Documentos Utilizados.

Balance de Comprobación

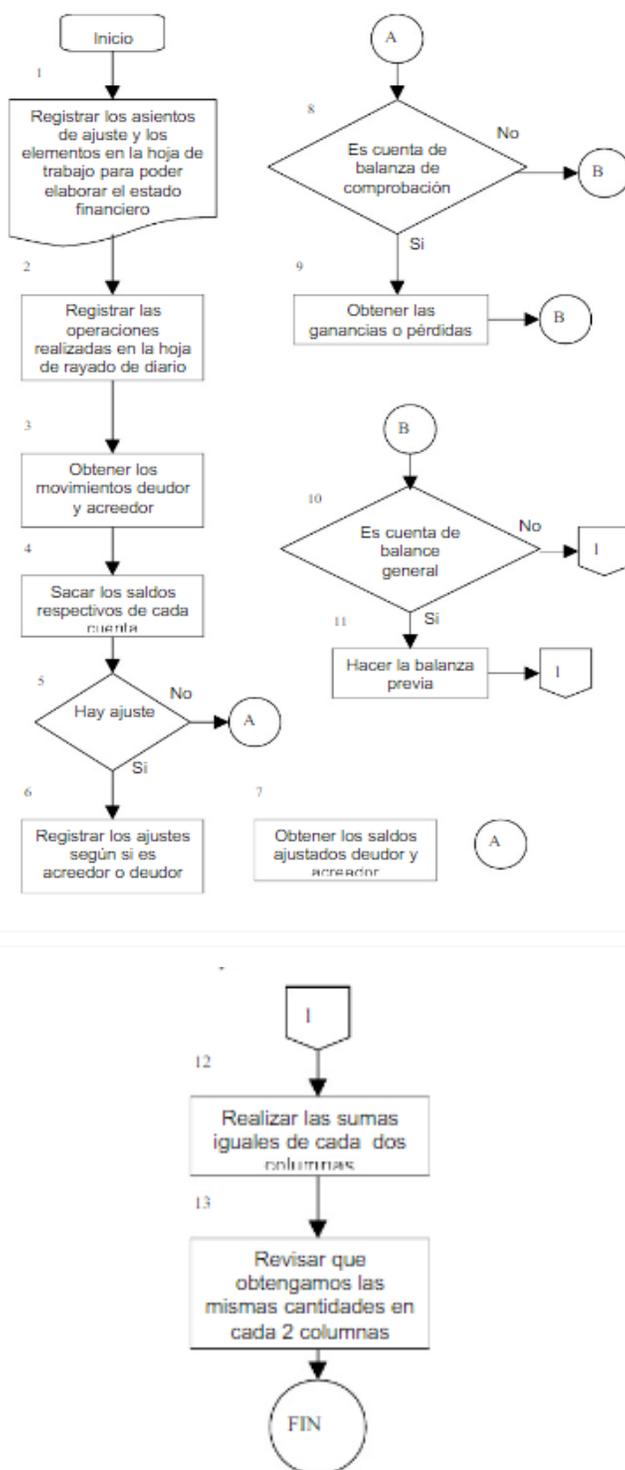
Documentos físicos para verificación de saldos.

#### Reportes

#### Estados financieros

Proceso	Responsable	Actividad
1	Contadora	<p>Análisis y verificación de documentos contables</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Las cuentas se analizan, verificando que todos los cupones son cuadrados y verificando la naturaleza y naturaleza de las operaciones.</li></ul> <p>Verifique el análisis del balance:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Se genera la lista de saldo de cheque, y debe revisar la cuenta por cuenta, revisar los saldos y las transacciones durante el período especificado y hacer recomendaciones.</li></ul> <p>Verifique la corrección:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>El contador debe informar dónde encontrar las recomendaciones y sugerencias.</li><li>Continuar haciendo los ajustes apropiados y cree un nuevo balance.</li></ul> <p>Elaboración de los estados financieros</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Tan pronto como se hayan realizado las correcciones al crédito de estudio, el contador prepara los estados financieros en EXCEL.</li><li>Luego debe realizar una reunión, durante la cual debe presentar las cuentas anuales y firmarlas.</li></ul>

## Flujograma de procesos



Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).



## MARCELIUS HOTEL C.A.

Manual de procesos y procedimientos

### PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

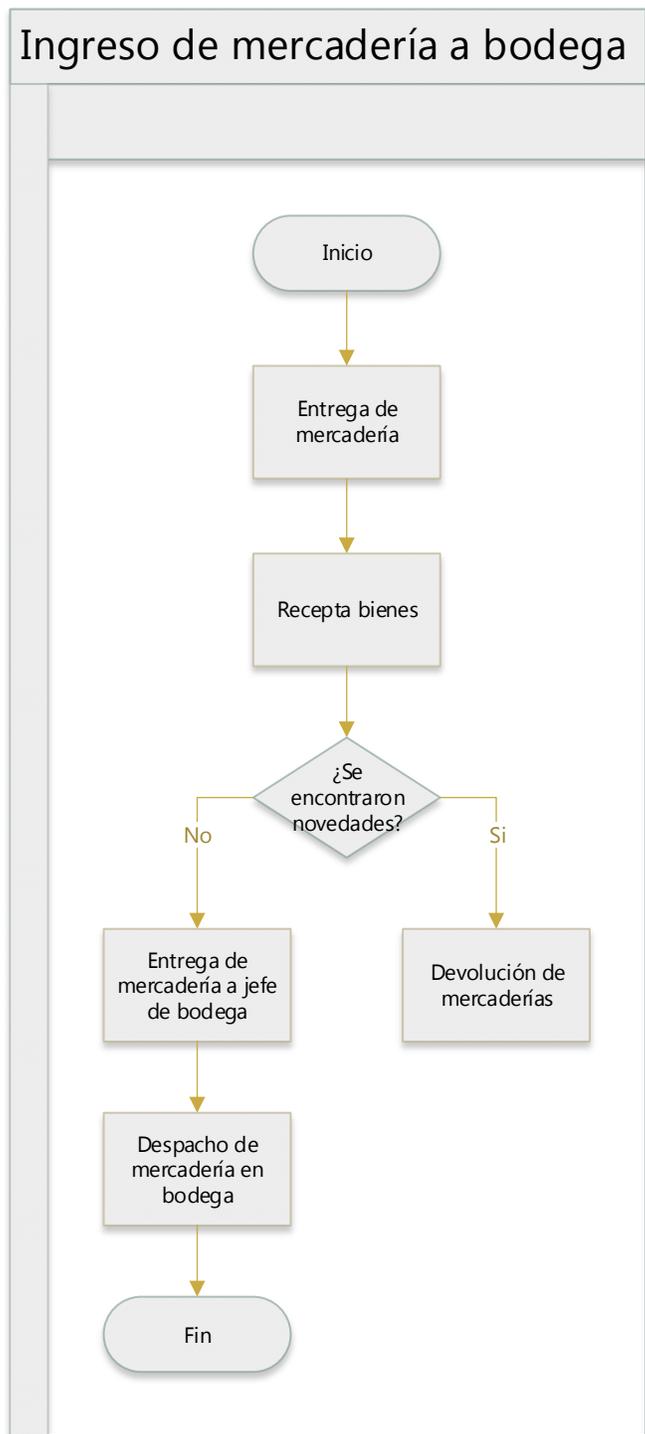
Asegurar de que los productos e insumos que se reciban estén en buenas condiciones  
Almacenar los productos adecuadamente

Las cuentas que tienen movimiento en este procedimiento son inventario.

#### Procesos

Responsable	Descripción de Actividades
Jefe de Bodega	Analiza los productos que faltan en los almacenes y cree formularios de pedido correspondientes
	Envía el formulario de pedido al departamento de ventas y compras
Contadora	Recibe la documentación y haga el pedido apropiado
	Envía la orden aprobada al gerente de almacén
Jefe de Bodega	Recibe y archivar el pedido antes de la fecha de entrada
	Compara la factura del proveedor, si está de acuerdo con la orden
	Verifica irregularidades
	Los bienes son recibidos o transportados de acuerdo al estado en el que se encuentran
	Se confirma que los productos cumplen con las pautas especificadas
	Pide un cambio de producto si está en malas condiciones
	Firma la factura como recibo de la entrada del producto
	Solicita un documento de devolución del proveedor
	Recibe el documento recibido del proveedor
Entrega la documentación al departamento de contabilidad	
Contadora	Recibe documentos y regístrese en el sistema

## Flujograma de procesos



Elaborado por: Germán Moya y María José Murillo (2018).

## CONCLUSIONES

El manual de procedimientos ayudará a profesionalizar el departamento operativo - administrativo, ya que es una herramienta que nos sirve para estandarizar las funciones de cada área, también ayuda a construir la estructura administrativa de HOTEL MARCELIUS, para la elaboración del manual no es necesario una fuente de financiamiento externo.

Este manual es una herramienta que se puede utilizar en futuros programas de lanzamiento para HOTEL MARCELIUS, es importante para el desarrollo y el mantenimiento de una autoridad que complementa los controles del HOTEL MARCELIUS. El seguimiento adecuado del manual elaborado dará lugar a una mayor participación en el desarrollo de las actividades operativas, lo que permitirá resultados mucho mejores en las actividades diarias.

Al desarrollar el manual de proceso, se ha realizado una asignación de actividades a diferentes posiciones para lograr un buen desarrollo de las mismas, pero es importante señalar que no existen todas las posiciones que requerirían el desarrollo óptimo del proceso, para que cada colaborador pueda ejercer una responsabilidad y funciones competentes de acuerdo al área en que se encuentra.

Es importante identificar los procesos que nos llevan a generar información, y por esa razón, deben ser lo suficientemente claros como para facilitar su comprensión y el personal debe ser responsable de proporcionar información contable completa y eficiente.

La falta de un procedimiento adecuado genera un costo por hora de empleado innecesario, el cual puede resultar inconveniente para la empresa que desea ser más eficiente en sus procesos, se desaprovechan recursos que podrían ser empleados en otras tareas o en algún caso nuevas actividades de acuerdo a la necesidad del departamento.

El que HOTEL MARCELIUS obtenga su manual no debe quedar en documentos, si bien es cierto es un objetivo alcanzado, pero es aquí donde debe comenzar la tarea real del manual de procedimientos, estandarizando los procesos y controlando que los empleados se apeguen a él. Se debe operar bajo los mismos criterios en caso de que un empleado deba ser reemplazado y garantiza que el personal no se lleve el conocimiento empírico generado que finalmente debe ser propiedad de la empresa.

Cuando es clara para el empleado la definición de su puesto, sus actividades que realizarán, el canal de autoridad se evitara conflictos y podría obtener como resultado la mejora en la productividad de cada persona que conforma el departamento.

La alta gerencia podrá revisar los flujogramas realizados y al tener claro cada proceso podrá emprender acciones para implementar programas de entrenamiento o capacitación en caso de ser necesario.

## RECOMENDACIONES

Dependiendo de las necesidades de la organización, revisar la eficiencia de los procedimientos descritos en el manual para determinar si hay algún procedimiento nuevo o que debido a su complejidad debe separarse de los procesos en los que están inmersos.

Estas revisiones las cuales deberían ser periódicas no deben ir acompañadas de los controles necesarios para garantizar su cumplimiento y evitar cuellos de botella que generen un retraso de actividades o nuevas enseñanzas empíricas.

Construir el puesto de Jefe de Recursos Humanos, en línea con el crecimiento de la compañía en el corto y mediano plazo; es preferible que exista una persona que tenga el manejo del personal en su totalidad, ya que la persona que maneja nominas realiza también otras funciones contables, basados en esta recomendación se detalla también que el Gerente General no debería ser quien tenga el contacto directo con los empleados por motivos de anticipos, vacaciones, etc.

Los resultados de la aplicación del manual deben ser monitoreados. Tecnificar la logística de recepción de documentos, envío y facturación de mercancías del hotel, minimizando la transcripción, entrega de productos incorrectos, errores de envío, etc. Esto garantiza una gestión estructurada y adecuada de la información.

Se recomienda analizar la opción de optar por una posición que se encargue solamente del control de inventario de insumos, no es recomendable que existan funciones contables – operativas para este puesto.

El manual debe actualizarse anualmente, a medida que se restablecen los procesos y aparecen nuevas tecnologías. Además, las actualizaciones deben discutirse con el personal para evitar confusiones o errores. Las instalaciones de un hotel deben tener una regulación interna, por lo que junto con el manual, habrá un personal completamente entrenado.

Realizar constantemente capacitaciones al personal operativo – administrativo que tengan referencia con sus posiciones, actualizaciones contables o de acuerdo a sus funciones, ya que esto genera un mejor ambiente de trabajo y empodera al empleado.

Aprobar y entregar el manual de procesos y procedimientos de las diferentes áreas, para su implementación e implementación dentro de los tiempos programados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Choix, R., & Armenta Velázquez, C. E. (Enero de 2012). Revista El Buzón de
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arriaga, B., Rosmeli, N., & Párraga, T. M. (2017). *Diseñar un manual de procesos para el área de bodega de la empresa cadena hotelera Hotelca hotel ramada ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de pregrado.
- Barrera, J. H. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Fundación Sypal.
- Becerra, M., & Coveña, J. (2017). *Diseño de un manual de control interno para el departamento contable de la empresa BECOSA SA*. Tesis de pregrado.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nómos S.A.
- Correa, L. (2015). *Diseño de un Plan de Negocios para la apertura de un hotel en la parroquia*. Quito : UIDE.
- Cortes, J. A. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín, Colombia: I Vieco S.A.S.
- Crespo, S. (2014). *Ecuador: Closer to the Sun*. Mexico: McGrawHill.

- ESPINOZA, O. (2011). *La administración eficiente de los inventarios*.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*.
- Fernando, C. (1997). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: McGraw-Hill.
- Ferrín, A. (2007). *Gestión de stocks en la logística de almacenes*.
- Franco, F., Esperanza, G., & Jimenez, J. L. (2017). *Manual de procedimientos administrativos para el restaurante "exacto", en Guayaquil año 2016* . Tesis de pregrado.
- Fulmer, R. (1983). *Introducción a la teoría y la práctica en los negocios modernos*. México: Compañía editorial Continental S.A.
- Garcés, H. (2000). *Investigación científica*. Quito: Abya-Yala.
- Gómez Cejas, G. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw-Hill.
- Guanga, S. J., & Rodríguez, M. J. (2017). *Creación de un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA SA*. Tesis de pregrado.
- Pacoili. *Obtenido de La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México:*  
[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mex\\_cox.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas_en_mex_cox.pdf)

Pincay, D. A., & Zambrano, S. K. (2016). *Elaboración de un manual de procedimientos de caja chica en la empresa Portrans SA*. Tesis de pregrado.

Quezada, G. (2013). *Directorio para Hoteles en la ciudad de Cuenca*. Cuenca :  
Universidad de Cuenca.

Ramírez & Arreaga. (2011). “*Diseño del manual de políticas y procedimientos para el manejo de inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A.*”. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.

Ramón, M. J. (2004). *El control Interno en las empresas Privadas*. Obtenido de *El control Interno en las empresas Privadas*:

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>

Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa S.A.

Ycaza, P. (2016). *La historia empresarial del Ecuador*. Mexico: McGrawHill.

Daft., R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta Edición ed.). México D.F.: Pearson.

Álvarez, M. G. (2015). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México D.F.: Panorama Editorial.

**ANEXOS**

**1. ¿Cuál de las siguientes funciones describe mejor sus responsabilidades actuales?**

Contadora.  
Auditoria.  
Cobranzas.  
Inventario.  
Pago proveedores.

**2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa en que labora?**

Microempresa  
Pequeña  
Mediana  
Grande

**3. ¿Considera usted que algún compañero realiza una o varias actividades similares a las que usted realiza en su puesto de trabajo?**

Si  
No

**4. ¿Su empresa tiene manual de procedimientos definidos?**

Si  
No

**5. ¿Conoce usted a su jefe inmediato?**

Si  
No

**6. ¿Qué tan de acuerdo esta con la siguiente afirmación? El servicio brindado por el área operativa/administrativa ha dado soluciones satisfactorias.**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

Muy desacuerdo

**7. ¿Los procesos que son llevados a cabo en el área operativa - administrativa son realizados en el tiempo establecido?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

Muy

desacuerdo

**8. ¿Qué procesos considera usted deben ser motivo de ajuste y/o mejoramiento. ?  
Priorice cada uno de ellos**

Elaboración de los roles de pago

Registro de pago proveedores

Compra de suministros

Conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito

Todas las anteriores

**9. ¿Considera usted que la empresa necesita un manual de procedimientos para el area operativa administrativa?**

Si

No

**10. ¿Qué problemas conlleva la no implementación de un manual de procedimientos en el área operativa administrativa?**

Pérdida de ingresos

Pérdida de tiempo

Pérdida de clientes

Errores en el desarrollo de actividades

Confusión de funciones entre empleados