

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Las empresas como las sociedades siempre contaron con una jerarquía, por lo menos las más importantes y más longevas. Por ejemplo, los imperios más grandes, el romano estaba basado en jerarquías bien definidas en todos sus aspectos políticos y militares que ayudaron a formar lo que fueron.

No podemos restarle importancia al papel que tuvieron las revoluciones industriales en el desarrollo de las organizaciones que las volvieron cada vez más complejas, dejando atrás las empresas familiares para pasar a empresas conformadas por más trabajadores, con tareas cada vez más específicas, donde cada uno sepa qué hacer y cómo hacerlo ya que se volvió más importante, el conocer tu rol te vuelve más eficiente.

Autores como Taylor que escribió la administración científica, este mismo autor es conocido como el padre de la administración, y el sociólogo alemán Weber nos sentaría las bases sobre la burocracia, su teoría supone lo siguiente: Su modelo nos describe de manera racional y analiza la burocracia tocando temas tan importantes como las jerarquías en las empresas, división del trabajo entre otros principios.

Durante el siglo XX vimos el crecimiento de las empresas, cada vez más junto con la especialización del trabajo, se volvieron más complejas las empresas de lo que ya eran y en ese contexto se vio todavía más clara la importancia de que las empresas tengan un diseño organizacional claro, un organigrama y manual de funciones.

En la actualidad, todas las empresas importantes, pequeñas, medianas y grandes entienden la importancia de contar con un diseño, funciones claras para ser eficientes y eficaces.

Hoy en día, el diseño organizacional es más relevante que nunca, debido a la creciente complejidad de los entornos empresariales. Las organizaciones buscan estructuras flexibles que fomenten la innovación, la toma de decisiones y la adaptación a los cambios. El diseño organizacional eficaz es esencial para garantizar que las empresas puedan mantenerse competitivas y enfrentar desafíos en constante evolución. Los casos de éxito mencionados demuestran cómo las estrategias de diseño organizacional innovadoras pueden impulsar el éxito empresarial en la era moderna.

1.2. DELIMITACIÓN

1.2.1. LÍMITE SUSTANTIVO

En este caso en específico podremos apoyar para la realización de la tesis de grado en las siguientes disciplinas como ser:

- Recursos humanos.
- Planeación estratégica.
- Organización y métodos.

Cada una de las áreas anteriormente mencionadas aportará su granito de arena para completar de manera satisfactoria la investigación presente con la que completaremos los estudios de la licenciatura de administración.

1.2.2. LÍMITE ESPACIAL

El domicilio de HOTEL LOS CEIBOS SRL es Avenida Panamericana N612 esquina calle La Madrid en el barrio El Molino, de la ciudad de Tarija, de la provincia Cercado, Bolivia

1.2.3. LÍMITE TEPORAL

La presente tesis de grado (rediseño organizacional para el Hotel Los Ceibos en la ciudad de Tarija) se realizó en la gestión correspondiente al año 2023, empezando la misma en febrero y concluyendo en octubre del mismo año.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector hotelero en la actualidad se encuentra dentro de un proceso de cambio, la innovación que avanza a pasos agigantados, gracias a la tecnología de poder evolucionar, crecer y responder al cambio que es la constante de un planeta globalizado en el que habitamos, para así, mantener la calidad, satisfacción, eficiencia y eficacia, en las operaciones diarias se vuelve cada día más complicado y más desafiante para las empresas de este rubro, puede depender de muchos factores, uno de ellos es que los empleados conozcan su lugar dentro de la organización y sus funciones, para así dejar atrás un modelo de administración empírico y trabajar de manera adecuada buscando brindar una experiencia de primer nivel y el plus que buscan los clientes de este tipo de servicios cuando deciden hospedarse en dicho hotel.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El rediseño organizacional (manual de funciones, y organigrama) para el Hotel Los Ceibos contribuirán a mejorar la eficiencia de los trabajadores debido a que los trabajadores conocerán su lugar dentro de la empresa y sus roles la misma?

1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA Y ABORDAJE DE LA SOLUCIÓN

1.5.1. Sistematización del problema

- **Variable Dependiente**
Mejorar la eficiencia de los trabajadores.
- **Variable Independiente**
El rediseño organizacional.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir con una administración más eficaz y eficiente por medio de un rediseño organizacional, brindando a la organización un organigrama y manual de funciones actualizados, dentro de los límites temporales planteados (febrero a octubre del año 2023).

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un manual de funciones integral y detallado para cada puesto en el hotel Los Ceibos, con criterios específicos de responsabilidades, que estará completo antes del final de octubre del año 2023.
- Actualizar el organigrama de la empresa para reflejar con precisión su estructura en el año 2023.
- Realizar entrevistas a todos los puestos del hotel para obtener información sobre sus funciones y responsabilidades.

1.7. JUSTIFICACIÓN

1.7.1. JUSTIFICACIÓN CIENTÍFICA

El presente estudio podrá contribuir a mostrar más fidedignamente la realidad de la administración de los hoteles en el departamento de Tarija en lo que respecta a sus actividades y cómo se manejan los mismos ya que cuando se intentó averiguar sobre el tema solo existe una tesis relacionada al mismo e intentaremos subsanar ese vacío de conocimientos existentes en el área, aplicación de los conocimientos sobre planificación y organización.

1.7.2. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

A la fecha las fuentes de empleo son cada vez más escasas y mantener una y tratar de ayudar a fortalecerla es de vital importancia no solo para los trabajadores que allí realizan sus actividades diarias sino también para mantener vivo el sector hotelero que va de la mano con el sector turístico del departamento, el mismo es un emblema del turismo nacional. Siendo los hoteles del departamento uno de los primeros acercamientos de las personas al turismo en la región.

1.7.3. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Acudiremos a una frase un poco controvertida en los tiempos actuales y con la ideología política predominante “la ambición individual sirve al bien común” del reconocido Adam Smith en su obra la riqueza de las naciones, publicada el año 1776. Lo que quiere decir que, por ejemplo, en el presente caso de estudio si el hotel tiene un flujo efectivo y positivo beneficiará a los demás.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo exploratorio, en un inicio para poder aproximarnos a la realidad, además del uso de un método de recolección exploratoria como ser; la observación que ayudó a familiarizarnos con el problema de estudio.

A sí mismo, se considera la investigación de tipo descriptivo, considerando que se acomoda a la información y no intenta explicar la causalidad de las situaciones.

1.8.2. TIPO DE ESTUDIO

1.8.2.1. ESTUDIO EXPLORATORIO

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (“Tipos de investigación por el nivel de profundidad - 1Library.Co”) (Sampieri, 2014)

“Esta clase de estudios son comunes en la investigación, sobre todo en situaciones en las que existe poca información.” (“Módulo 4 - Metodología de la Investigación - Google Sites”) (Sampieri, 2014)

Por ende, se ve por conveniente la utilización de estos tipos de estudio ya que concuerdan con la investigación de interés.

1.8.2.2. ESTUDIO DESCRIPTIVO

“El estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (Sampieri, 2014)

1.8.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente estudio se utilizará un diseño transversal individual “diseño en el que se extrae una sola muestra de entrevistados de la población meta y la información de la muestra se obtiene solo una vez” (Malhotra, 1997)

1.8.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

1.8.4.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información a utilizarse en el apartado serán fuentes de autoría propia de los autores de la tesis de grado, además de los documentos originales que proporcionará a los investigadores la empresa.

1.8.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

- Documentación de la empresa.
- Libros.
- Revistas.
- Base de datos.
- Tesis de grado.
- Páginas web.

1.8.5. MÉTODOS

1.8.5.1. MÉTODOS TEÓRICOS

En la presente investigación se revisarán las diferentes teorías acerca del tema que nos compete (rediseño organizacional).

1.8.5.2. Investigación cualitativa

Será también una investigación cualitativa ya que se procederá a la recopilación de datos de tipo cualitativos.

1.8.5.2. MÉTODOS EMPÍRICOS

Métodos como la observación, encuestas y entrevistas.

1.8.6. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se utilizarán técnicas como: la observación, a su vez se realizarán entrevistas de preguntas abiertas y cerradas para ayudarnos a la construcción del rediseño organizacional del hotel los Ceibos.

1.8.7. INSTRUMENTOS Y MEDIOS

Las herramientas que se utilizarán en la investigación son cuestionarios y entrevistas con el personal, además de la observación sistemática y una computadora para la recopilación de los datos. Entre los medios que se utilizarán será la revisión bibliográfica.

CAPÍTULO II: NATURALEZA DEL NEGOCIO

2. Naturaleza del negocio

El Hotel Los Ceibos, tal y como lo conocemos hoy en día, no siempre ha pertenecido a la actual familia propietaria. Antes de su adquisición en una licitación pública por la familia Beccar Diaz, el inmueble era conocido como el Hotel Municipal. La familia Beccar ha realizado varias reformas en el hotel, entre las que se incluyen la adición de un gimnasio, un sauna seco y húmedo, así como una piscina techada. Actualmente, el hotel está dirigido por Yuri Christian Beccar Díaz, quien es también gerente de la empresa.

La familia Díaz Beccar son los actuales propietarios del de la empresa, con un porcentaje accionario que se reparte de la siguiente forma: La estructura accionaria de HOTEL LOS CEIBOS SRL de acuerdo con escritura pública N 1028/2011 de fecha 30 de diciembre de 2011 está conformada de la siguiente manera:

- JUAN CARLOS BECCAR DIAZ 25%
- YURI CHRISTIAN BECCAR DIAZ 25%
- LIDO DANIEL BECCAR DIAZ 25%
- MAURICIO VACADIEZ BECCAR 25%

- **NATURALEZA**

La empresa es una sociedad de responsabilidad limitada, su denominación social es SOCIEDAD HOTELERA LOS CEIBOS SRL, o también HOTEL LOS CEIBOS SRL.

- **OBJETO SOCIAL**

El objeto social del HOTEL LOS CEIBOS SRL, es:

- Actividad empresarial de administración y explotación de hoteles, restaurantes, cafés, espectáculos públicos y otros establecimientos semejantes, venta de alimentos, prestación de servicios, recreaciones y otros.
- Actividad empresarial de promoción de negocios hoteleros, turísticos, espectáculos gastronómicos, ramas afines y/o su administración.
- Las operaciones de comisiones y/o representación de agencias de firmas nacionales o extranjeras, así como la adquisición, administración y/o contratación de franquicias con relación a negocios hoteleros, turísticos, espectáculos gastronómicos y ramas afines.

- El alquiler, arrendamiento de ambientes, restaurantes, bares de recreación, arrendamiento de bienes inmuebles o muebles en general, así como la adquisición y disposición de bienes inmuebles de manera habitual.
- La actividad empresarial de promoción de servicios, administración y/o explotación de agencias de viaje y turismo en general.
- La importación y/o exportación de bienes muebles.
- Todo tipo de inversiones directas en empresas y sociedades, administración de activos, valores y otros bienes de cualquier naturaleza, representaciones de empresas, marcas y/o franquicias, todo ello relacionado con negocios hoteleros, turísticos, espectáculos gastronómicos y ramas afines. De acuerdo con la escritura pública N1028/2011.
- **DOMICILIO LEGAL**

El domicilio de HOTEL LOS CEIBOS SRL es Avenida Panamericana N612 esquina calle La Madrid en el barrio El Molino de la ciudad de Tarija de la provincia Cercado, Bolivia.

- **VISION**

CORPORACION “LOS CEIBOS”, EL MEJOR HOTEL RESORT Y CENTRO DE CONVENCIONES DE TARIJA...

- **MISION**

SOMOS UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES DE HOTELERIA, OFRECEMOS BIENESTAR CON RESPONSABILIDAD Y CALIDEZ

- **VALORES**

La empresa HOTEL LOS CEIBOS SRL basa su trabajo aplicando los siguientes principios:

- Integridad
- Responsabilidad
- Ética
- Respeto
- Honestidad
- Perseverancia.

- **COMPETENCIAS ESTRATEGICAS**

Todos los integrantes de la empresa están regidos por las siguientes competencias estratégicas:

- Trabajo en equipo
- Empoderamiento
- Compromiso
- Proactividad
- Liderazgo.

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos de la empresa: Maximizar sus utilidades, mejorar la atención al cliente, mejorar la eficiencia operativa, mejorar la infraestructura, ser líder en el mercado, contar con recursos humanos comprometidos.

- **DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS**

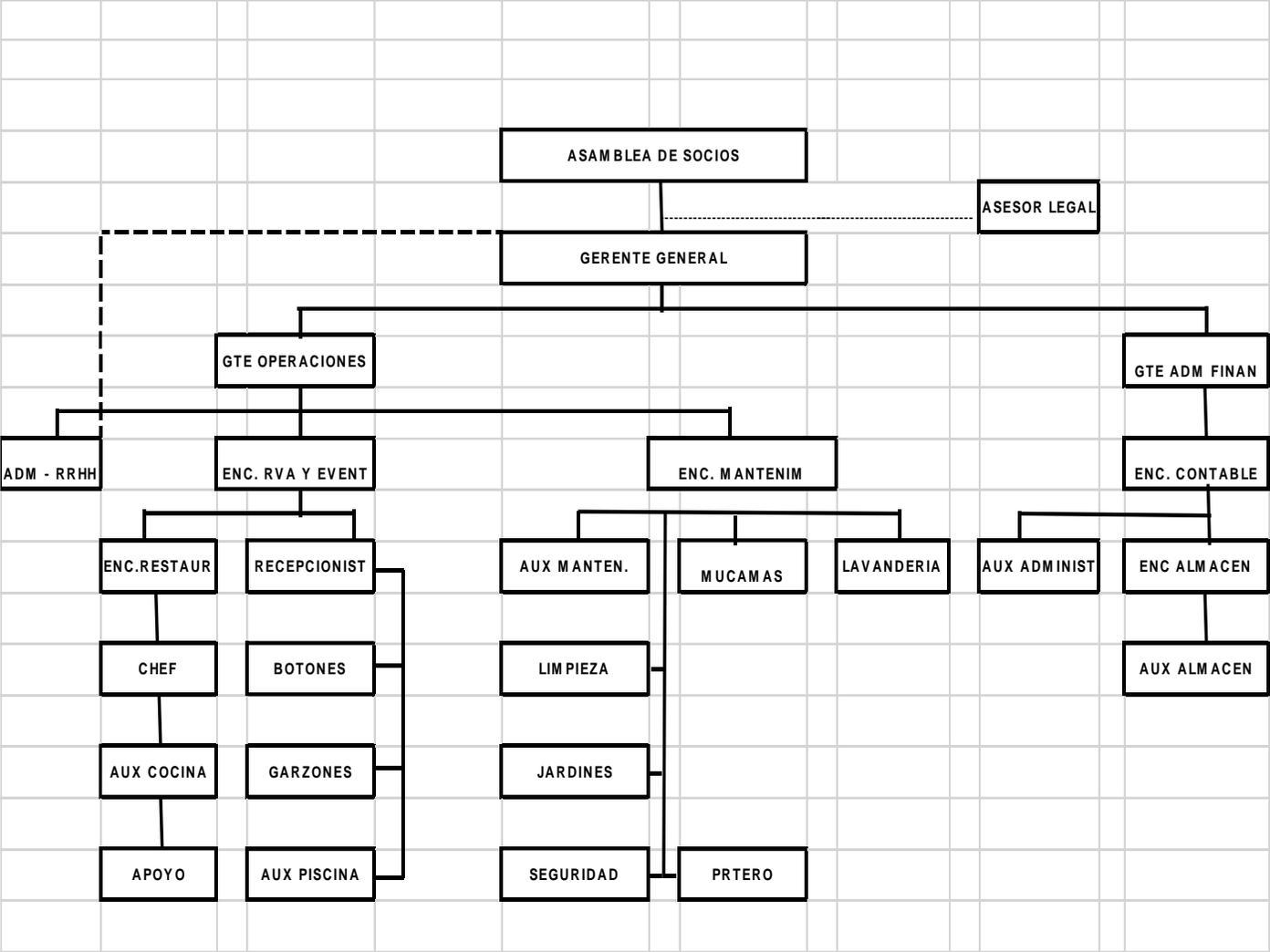
HOTEL LOS CEIBOS SRL, busca la obtención de utilidades y el incremento del valor de la misma, en tal sentido reconoce la importancia de los accionistas con responsabilidad social en la obtención de dividendos garantizando el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones, como, por ejemplo:

- Participar en las asambleas generales de accionistas con derecho a voz y voto. De acuerdo al número de cuotas de capital que posee. De acuerdo al Art. 208 del Código de Comercio.
- Acceso a la información de los temas tratados en las asambleas.
- Participar de la distribución de dividendos en proporción a sus cuotas de capital, conforme a ley y a lo establecido en sus estatutos.
- Transferir sus cuotas de capital, según lo establecido por ley y de acuerdo a estatutos. Art. 212; Art. 214; Art. 215 y Art. 216. Del Código de Comercio.
- En caso de liquidación de la empresa, recibir una parte proporcional de los activos si se tuviese, una vez cancelado el pasivo de la empresa.
- Todos los accionistas son tratados equitativamente, esto en función al número de cuotas de capital.

- Todo accionista tiene derecho a solicitar y recibir información sobre los negocios de la empresa según el Art. 211 del código de comercio.
- Cualquier accionista tiene derecho de transferir sus cuotas de capital, de acuerdo a los: Art. 212; Art. 214; Art. 215 y Art. 216 del Código de Comercio.

2.11 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El organigrama de la Sociedad Hotelera Los Ceibos S.R.L. es el siguiente:



Como consta en el organigrama, la estructura organizativa es:

Asamblea de Socios, de esta depende todo el resto de la empresa, por ser la unidad decisional por excelencia.

Gerencia General, de la cual dependen todos los departamentos. Principalmente la Gerencia de Operaciones, la Gerencia Administrativa y Financiera.

Gerencia Operativa, de quien depende toda la parte operativa de la empresa. Administrativa Recursos Humanos, reservas, eventos y mantenimiento.

Encargado de Reservas y Eventos, de quien depende toda la parte de atención al cliente, como ser: Recepcionistas de los tres turnos, encargado de restauran, chef, auxiliares de cocina, botones, garzones y auxiliares de piscina.

Encargado de Mantenimiento, de quien depende el auxiliar de mantenimiento, mucamas, lavandería, limpieza, jardines, seguridad y portería.

Gerencia Administrativa y Financiera, de quien depende toda la parte contable de la empresa. Como ser, el encargado de contabilidad, auxiliar administrativa, almacenes y auxiliar.

- **ASAMBLEA DE SOCIOS**

La asamblea de socios está integrada por los titulares o apoderados de las cuotas de capital siendo el organismo máximo de decisión de HOTEL LOS CEIBOS SRL, con las facultades establecidas en el art. 204.

- **CONVOCATORIA, LUGAR DE REALIZACIÓN DE LAS ASAMBLEAS y QUORUM**

La asamblea ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año en el domicilio fijado en la escritura de constitución y a más tardar dentro de los tres meses de cerrado el ejercicio económico de la empresa. Esto estará en función a los art. 205, art. 206 y art. 207 del Código de Comercio.

- **ORGANISMO EJECUTIVO**

La parte ejecutiva (liderada por las Gerencia General y Gerentes de Áreas), es el responsable de diseñar, difundir y realizar el seguimiento de las directrices operativas que derivan de la misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos. Los Gerentes deben estar comprometidos con

los intereses de la empresa y ninguno persigue interés personal en sus decisiones, ni utiliza para su beneficio personal las oportunidades de negocio que haya conocido en razón de su cargo.

El Gerente General es elegido por la asamblea de socios de acuerdo al art. 203 del Código de Comercio. La responsabilidad y funciones están contempladas en el poder general N...otorgado en fecha...

La remuneración es fijada por la asamblea de socios.

La designación de las otras Gerencias está enmarcada en la política de reclutamiento y selección de personal. Su remuneración está establecida de acuerdo a una escala salarial de personal determinada por HOTEL LOS CEIBOS SRL.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El desempeño y la marcha de la empresa será evaluado a través de:

- Control de ejecución presupuestaria en forma semestral y anual.
- Control de gestión en lo referente a Mora y Cobranzas, eficiencia operacional en cuanto a costos, ventas, disponibilidades, rentabilidad y solvencia en forma semestral.
- **COMITES DEL GOBIERNO COOPERATIVO**

La empresa designará comités con labores y responsabilidades específicas que respondan a sus intereses. Estos comités realizarán un informe anual que será presentado a la asamblea de socios.

- **COMITÉ MIXTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL**

El objetivo de este comité es: Establecer los mecanismos, instrumentos y procedimientos para prevenir y solucionar los problemas de riesgos y enfermedades profesionales existentes.

La composición de este comité estará representada por un representante de la asamblea y dos representantes por parte de los trabajadores.

Entre sus funciones está:

- Cumplir y hacer cumplir la Ley General del Trabajo y disposiciones del Comité Mixto.
- Informarse de las condiciones de los ambientes y equipos de trabajo, medidas de protección.

- Conocer y analizar las causas de los accidentes de trabajo, proponiendo soluciones técnicas.
- Presentar en forma periódica informes a las instancias correspondientes.

POLÍTICAS

Entre las políticas empresariales que tiene la empresa HOTEL LOS CEIBOS SRL:

INGRESO Y RETIRO DE PERSONAL

- El ingreso en forma permanente o eventual tiene que estar aprobada por la Gerencia (de la misma manera el retiro del personal), el postulante debe cumplir con todos los requisitos exigidos para el cargo. La remuneración no debe ser menor al salario mínimo nacional y en función a una escala aprobada para el cargo.
- No podrán ser contratados; las personas que tengan sentencia condenatoria ejecutoriada; las personas que tengan juicios penales pendientes; las que tengan relación de matrimonio o grado de parentesco hasta el segundo grado con otros empleados; ex personal que hubiesen sido despedidos por motivos a su conducta o rendimiento. En forma excepcional la asamblea de socios puede autorizar la contratación de personas mencionadas anteriormente. Caso contrario la contratación de personal que no cumpla los procedimientos anteriores, será de entera responsabilidad de la Gerencia que hubiese autorizado la misma en cuanto a derivaciones económicas, jurídicas o administrativas.

RELACIÓN CON DISTINTOS GRUPOS

- Con los socios; la empresa busca maximizar las utilidades y por lo tanto incrementar el valor de la sociedad.
- Con los clientes; la satisfacción con los mismos es esencial para el éxito de la sociedad, las solicitudes, reclamaciones y requerimientos son atendidos de manera oportuna y precisa.
- Con los trabajadores; está orientada al comportamiento ético, a tener un excelente clima laboral enmarcado en el respeto, cordialidad, cortesía, espíritu de colaboración y trabajo en equipo.

APROBACIÓN DE PLAN OPERATIVO DE LA GESTIÓN

- Dentro de los objetivos estratégicos de la empresa: *Maximizar sus utilidades, mejorar la atención al cliente, mejorar la eficiencia operativa, mejorar la infraestructura, ser líder en el mercado, contar con recursos humanos comprometidos*; Se elaboró con la participación de las gerencias y responsables de cada área del plan operativo para la gestión 2018, el mismo comprende en forma específica la ampliación y mejora de la infraestructura, como así también la reposición de algunos bienes, los cuales están alrededor de los \$us55.000,00 (cincuenta y cinco mil dólares americanos)

PROTECCIÓN DE ACTIVOS

- Todos los trabajadores del HOTEL LOS CEIBOS SRL, son responsables de salvaguardar cada uno de los activos que se encuentran bajo su control.
- Los activos son para uso estricto de las actividades de la empresa, por lo tanto, está prohibido cualquier otro uso.

CUMPLIMIENTO

El cumplimiento del presente manual le corresponde al Gerente General y los distintos gerentes y jefes de área.

La Asamblea de socios del HOTEL LOS CEIBOS SRL es el encargado de aprobar, modificar y derogar el presente documento, en función a los cambios que afecten al entorno de la empresa.

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTA

A continuación, se presenta el análisis del macroentorno en el que se encuentra la industria del sector hotelero Tarija-Bolivia identificando los factores que afectan a las empresas que prestan el servicio de hospedaje, para dicho análisis se toma en cuenta el análisis PEST donde se identifican los siguientes factores: POLÍTICO-LEGAL, ECONÓMICO, SOCIO-CULTURAL, TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL.

2.1.1. POLÍTICO-LEGAL

En el estado plurinacional de Bolivia, actualmente el sector “hotelero mantiene la incertidumbre durante la gestión 2023, motivo por el cual no se logró recuperar las cifras de visitantes Nacionales y Extranjeros, debido a la crisis de octubre de 2019, la llegada inesperada de la pandemia prolongada hasta 2021, esperando una pronta normalidad para la gestión 2022, el sector

hotelero se encontró con un país en constante convulsión social y política, dando un panorama incierto para la actual gestión 2023.” (Pereyra, 2023)

En Bolivia - Tarija una empresa debe cumplir con normas legales para su registro y funcionamiento.

“A las diferentes organizaciones públicas las cuales tienen gran influencia en el sector hotelero:

Funda empresa anteriormente fue una de las organizaciones para registrar de forma legal la empresa en el sector Hotelero. Actualmente es conocida con el nombre de SEPREC, “SIN” Servicio de impuestos nacionales, Gobierno municipal de Tarija, Servicio departamental de salud SEDES, Ministerio de trabajo” (Requisitos para crear una empresa en Bolivia, 2023)

En Bolivia las empresas deben cumplir los siguientes pagos de impuestos:

“Impuesto al valor agregado (IVA) con una alícuota del 13% sobre el precio neto de bienes y servicios. Impuesto a las tasaciones (IT) cuya alícuota es del 3% sobre el total de cada transacción. Impuestos a las utilidades (IU) de la empresa, cuya alícuota es de 25% de la utilidad neta anual.” (Hoteles, Obligaciones Tributarias., 2019)

“Las organizaciones citadas con anterioridad tienen una gran influencia en el sector hotelero para el debido registro, es importante tomar en cuenta;” La ley general del trabajo” la cual influye y afecta a los trabajadores independientes.” (EL HONORABLE CONGRESO NACIONAL, 1942,08 de diciembre)

Por otra parte, la inscripción a la “resolución ministerial N° 185/01; basada en el reglamento de hospedaje turístico”, el cual indica los diferentes procedimientos que debe seguir una empresa del sector hotelero.

(reglamento de hospedaje turistico , 2001,11 de octubre)

Según el portal de noticias de Unitel “En lo que va de 2023, Bolivia ha triplicado su riesgo en el país hasta alcanzar 1.907 puntos básicos, señala la revista especializada Bloomberg.” (unitel noticias , 2023)

“Dos de las tres agencias de calificación crediticia han rebajado la calificación soberana de Bolivia. Fitch redujo el rating de la deuda de largo plazo en moneda extranjera del país a B- el 14

de marzo, mientras que S&P Global Ratings mantuvo su calificación en B pero le asignó una perspectiva negativa al día siguiente. Por su parte, Moody's fue aún más drástica el 24 de marzo, al recortar la calificación soberana de Bolivia en dos escalones a CAA1, también con perspectiva negativa.” (unitel noticias , 2023)

Por lo tanto, se puede resumir que la situación política del país es de alto riesgo por lo tanto muy inestable.

Tocando el tema de la legislación que supervisa la actividad hotelera y turística podemos ver que se encuentra regida por la ley n 292 de septiembre de 2012. Ley general de turismo. (boliviana, 2012). Además, la misma empresa se encuentra regulada por la ley general del trabajo.

Según la información recabada la presión fiscal en Bolivia es de “La presión tributaria en total llega en Bolivia al 17,7% —afirmó Cazón—; mientras que en Sudamérica el promedio llega a 17,3%; con países como Brasil, donde llega al 22,9%; en Venezuela, al 21%; en Uruguay, al 20,9%; en Trinidad y Tobago, a 19,1%; en Chile, al 17,9%; por lo que nuestro país estaría en el promedio.” (central, 2019)

2.1.2 ECONÓMICO

En el aspecto económico se puede apreciar claramente que Bolivia está ingresando en una crisis económica, junto a la misma de momento, el país está enfrentando a su vez una quiebra bancaria de gran magnitud, además de una disminución de liquidez en el sistema financiero según: (el deber, 2023), el dólar en Bolivia se encuentra subiendo de precio, en el mercado negro de momento se encuentra cerca de los 8 bolivianos por cada dólar, ésta subida de los precios no se frenó con el anuncio de la venta de las reservas de oro de Bolivia y la penalización de la venta está fuera de precio oficial aceptado por el estado.

Esta situación de inestabilidad económica puede afectar negativamente los ingresos de las empresas en Bolivia. Ya que el grueso del turismo boliviano viene del mismo país.

Cuadro N° 1
BOLIVIA⁽¹⁾: INGRESO DE VIAJEROS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE POR AÑO Y MES SEGÚN CIUDAD Y TIPO DE VIAJERO, 2008 - 2023
 (En número de personas)

CIUDAD Y TIPO DE VIAJERO	2019	2020	2021	2022 ^(p)	2023 ^(p)
		Total	Total	Total	Total
TOTAL	2.101.536	630.919	854.257	1.269.957	251.135
Nacionales	1.535.186	498.700	764.020	1.061.354	205.534
Extranjeros	566.350	132.219	90.237	208.603	45.601
Tarija	100.210	33.219	61.318	85.819	18.275
Nacionales	71.564	30.652	59.724	81.245	16.931
Extranjeros	28.646	2.567	1.594	4.574	1.344

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - Gobiernos Autónomos Departamentales y Cámaras de Hotelería Departamental

Cuadro n 2

PORCENTAJE DE VIAJEROS					
AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL	2101536	630919	854257	1269957	251135
NACIONALES	1535186	498700	764020	1061354	205534
% NACIONALES	73	79	89	84	82
EXTRANEJEROS	566350	132219	90237	208603	45601
%EXTRANJEROS	27	21	11	16	18
TARIJA	100210	33219	61318	85819	18275
NACIONALES	71564	30652	59724	81245	16931
% NACIONALES	71	92	97	95	93
EXTRANJEROS	28646	2567	1594	4574	1344
%EXTRANJEROS	29	8	3	5	7

Cantidad de viajeros según el INE, porcentaje de los mismo

elaboración propia porcentaje de viajeros con destino a Tarija.

Como se pudo apreciar en los dos cuadros anteriores el grueso de los viajeros en Bolivia se encuentra siendo nacional donde la crisis económica en el país puede afectar negativamente a los viajeros, afectando negativamente a la cantidad de huéspedes del hotel.

Las actividades relacionadas con el turismo en Tarija tienen un gran impacto en su economía, según el INE del PIB del departamento, los servicios relacionados al turismo aportan un 8,9% del mismo. (INE, 2021) .

Aunque no se vio todavía el efecto, pero el contar con una divisa más barata como ser el boliviano frente al dólar, debería apreciarse un aumento de los viajeros internacionales al país, aunque todavía es prematuro poder sacar conclusiones.

2.1.3 SOCIAL

El sector socio cultural es caracterizado por el turismo, promoviendo la cultura de los tarijeños.

La cultura tarijeña ha sabido preservar las tradiciones, su gastronomía y estilo de vida.

El carnaval chapaco, sin duda es una importante fuente de ingresos que simboliza la economía creativa como una fuente de riqueza, pues bien, el Carnaval Chapaco es una muestra sin igual del poder de la cultura, su valor, y las sinergias positivas que esto genera en las comunidades. Gracias al Carnaval hay arte, fiesta, turismo, expresiones artísticas, baile, comparsas, ocupación hotelera, consumo, en fin; prosperidad en términos tangibles. La ciudad paraliza sus actividades cotidianas para recibir visitantes y turistas, que con entusiasmo se suman a la fiesta más importante del departamento. El lanzamiento del Carnaval a través de la tradicional caballada, la fiesta de comadres y compadres, el corso chapaco, el lunes de Carnaval en el campo, el martes de Albahaca y el entierro del diablo, son singulares costumbres tarijeñas que los chapacos saben interpretar y que, sin duda, ya son conocidos en todo el país gracias al buen trabajo de algunas iniciativas privadas que han conseguido hacer de Tarija una referencia turística para la fiesta y el jolgorio. Pero también, es fundamental la buena educación, el respeto a los turistas, el buen trato del personal del transporte, de los servicios hoteleros, del comercio, entre otros. Todo esto forma parte de un gran paquete que implica una marca. La del carnaval tarijeño” (El pais, 2023)

“La Vendimia Chapaca se festeja en el Valle de la Concepción, en el municipio de Uriondo, Tarija. Es también conocida como el encuentro del arte, música, danza, uvas y vinos.

Uvas de todos los tamaños, en tonalidades verde oscuro, amarillas y rubíes, son las protagonistas de la vendimia, a 24 kilómetros de la ciudad de Tarija. El Valle de Concepción, ubicado a 27 kilómetros de la capital del departamento, se caracteriza por su actividad económica dedicada al cultivo de vid y a la producción de vinos y singanis, tanto artesanales como industriales. La fiesta de la Vendimia es la celebración por un año más de cosecha y por el trabajo cumplido de un periodo arduo de cuidado de la vid por parte del productor.” (ibolivia, s.f.)

“Las Fiestas patronales religiosas más importantes es San Roque; se realiza el tercer miércoles de agosto, culminando la misma el segundo lunes de septiembre y de la Virgen de Chaguaya se realiza el segundo martes de agosto, culminando esta gran festividad religiosa el tercer martes de septiembre.” (crespial, 2018) (Arnez, 2020)

Mencionados anteriormente estas festividades, consideradas las más importantes de Tarija-Cercado, durante las mismas existe un gran atrayente de turistas Nacionales y Extranjeros en el cual, el sector hotelero es beneficiado, ya que mantiene el incremento del movimiento económico anualmente.

2.1.4. TECNOLÓGICO

En este apartado del análisis pesta se hace énfasis en los métodos de pago para las reservas dentro del hotel, actualmente la implementación de paypal para las reservas puede ser de gran ayuda para los hoteles ya que es lo más reciente que ingresó al país esta pasarela de pago, la misma que está funcionando parcialmente, ya que de momento solo permite pagos por medio de internet.

La evolución y las tecnologías de la información y comunicación hoy por hoy son una gran oportunidad para la innovación hotelera, por consiguiente, impulsa la conexión proveniente de los huéspedes para mejorar la oferta de servicio, calidad del producto y diversificación.

Indudablemente la tecnología es el vehículo para crecer y mejorar a futuro, para comunicarnos mejor y masivamente y para que el sector hotelero sea más eficiente y rentable.

Por tal razón el sector hotelero tiene la necesidad de integrar la tecnología en sus servicios para brindar una mejor experiencia y servicio a sus huéspedes, es indiscutible la necesidad de brindar un servicio, como las soluciones de pagos electrónicos, la integración de plataformas en línea, los servicios de comunicación que el sector hotelero debe ofrecer, servicios de comunicación actualizados, como teléfonos con capacidad de realizar llamadas internacionales, correo de voz, acceso a internet, servicios de mensajería y videoconferencias para satisfacer las necesidades de comunicación de los huéspedes.

Es importante la Conectividad y redes, ya que contar con una infraestructura de red confiable permitirá los huéspedes acceder a Internet de alta velocidad en todas las áreas del establecimiento, incluyendo las habitaciones, áreas comunes y salas de reuniones.

2.1.5. AMBIENTAL

En el apartado ambiental el sector hotelero debe cumplir con obligaciones sanitarias y medioambientales, por otra parte; la política medioambiental del reglamento específico de establecimiento de hospedaje, debe cumplir con el Artículo 43; basada en la gran importancia de los efectos de cambio climático, disminuyendo el impacto, las prácticas realizadas en la misma,

bajo normas legales que rigen este aspecto, siendo su aplicación de carácter obligatorio”. (La asamblea legislativa plurinacional)

Con el fin de reducir los impactos medioambientales el Hotel Los Ceibos cuenta actualmente con instalaciones en los tejados del mismo, paneles solares para aprovecharlos con la producción de energías limpias.

El apartado ambiental está regulado por la ley de medio ambiente 1333 promulgada en 1992 y puesta en funcionamiento en 15 de junio del mismo año.

2.1.6. Conclusiones del PESTA

2.1.6.1. POLÍTICO

El apartado político legal es uno de los que más incidencia lograría tener en la organización con una situación política inestable al ser esta inestable también podrá afectar a las leyes que regulan la actividad del hotel, las cuales ya fueron mencionadas en este apartado en páginas anteriores.

El país puede estar en riesgo al generar más incertidumbre, ocasionando un problema a la hora de necesitar financiamiento extranjero.

Se debe tener en cuenta que la ley laboral puede generar inconvenientes a las empresas ya que la misma en su espíritu siempre estará centrado a favorecer al empleado y no así al empleador.

2.1.6.2. ECONÓMICO

La situación económica del país es delicada como se mencionó anteriormente, esto puede afectar directamente al turismo de la región ya que gran parte del turismo que llega a la región sur del país proviene de tráfico interno. Lo que significa que una situación de crisis puede reducir la cantidad de viajeros, la cantidad de divisas, y los mismos estén dispuestos a gastar cuando realicen su actividad turística. Siendo este apartado el único que puede afectar directamente en el organigrama de la empresa en cuestión. Lo que constituiría una amenaza.

2.1.6.3. SOCIAL

En este apartado la cultura tarijeña y todos los aspectos que la componen no parece que vayan a variar ni en el corto ni en largo plazo, por ende, no es un aspecto en el que valga la pena profundizar, aunque siempre es bueno tomar en cuenta la cultura para aprovechar las oportunidades que esta misma brinda.

2.1.6.4. TECNOLÓGICO

El avance de la tecnología es innegable y la innovación en este campo puede generar muchas oportunidades, por lo tanto, es un factor en el que vale la pena tomar en cuenta, como ser, el ingreso a Bolivia de la plataforma paypal, entre otros cambios, no solo en los pagos si no en la oportunidad de distribución de información en forma de marketing digital.

2.1.6.4. AMBIENTAL

De momento el apartado ambiental, es importante tener en cuenta en el sector hotelero las debidas obligaciones sanitarias para ofrecer el servicio a los huéspedes, cumpliendo las normas legales para mejorar y aportar al medioambiente, ya que cabe destacar la instalación de energía fotovoltaica en el tejado del recinto lo que ayudará a reducir su huella de carbono.

2.2. 5 FUERZAS DE PORTER

2.2.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Uno de los obstáculos más grandes para los nuevos ingresantes a la industria turística en el sector hotelero es la infraestructura necesaria para poder prestar el servicio de manera satisfactoria para los huéspedes en cuestión, tomando en cuenta que a su vez el segmento hotelero al que corresponde la entidad es un hotel de 4 estrellas y su competencia debería rondar las cinco y las tres estrellas, por lo tanto, la inversión inicial y la infraestructura necesaria para lograr dicho nivel será aún más cuantiosa.

La lealtad hacia el hotel es muy importante ya que existen muchos clientes que pueden pasar años o generaciones llegando a hospedarse al mismo hotel, por lo tanto, esta lealtad del cliente junto con los años de servicio y la marca del hotel tiene su peso propio, como se dice popularmente, mejor malo conocido que bueno por conocer.

Debido a la situación económica del país reflejada en páginas anteriores en el análisis político que corresponde al análisis del macro entorno PESTA podemos destacar lo siguiente, la dificultad para conseguir acceso al financiamiento en el país. Por lo tanto, la entrada de nuevos competidores es complicada ya que para el ingreso de estos existen barreras de entradas económicas muy altas.

2.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Cuando nos referimos a los proveedores nos enfocaremos únicamente en los más importantes para el sector hotelero, aquellos que puedan afectar directamente en las tarifas del hotel.

- Proveedores del servicio eléctrico: el único proveedor de servicios eléctricos en Tarija es la empresa SETAR a su vez al ser la única que brinda dichos servicios puede mover los precios a placer dentro de la ciudad, aunque debemos tener en cuenta que el hotel recientemente terminó una instalación fotovoltaica en sus instalaciones, por lo tanto, se reduce la importancia de esta entidad sobre las tarifas.
- Proveedores de agua: la cooperativa COSAALT es la encargada del alcantarillado y la distribución del agua, al ser esta la única en el sector es de vital importancia tomando en cuenta que el hotel cuenta con dos piscinas que aumentan su gasto, por lo tanto, la incidencia en los precios es alta.
- Proveedores de gas domiciliario: la única empresa que distribuye el gas domiciliario en la ciudad es EMTAGAS, al ser la única puede afectar directamente en la operación diaria del hotel.
- Proveedores de internet y televisión: en este apartado existen más opciones como ser las empresas Tigo y Entel que pueden proveer los servicios de conexión a la red y televisión. Aun así, existen más empresas como viva que pueden brindar conexión a internet. Siendo así, empresas que constituyen una competencia más fuerte y posibilidad de elección, por lo tanto, en este apartado la incidencia en el precio es mediana.

2.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La concentración de clientes recae de manera más fuerte en los clientes nacionales como se aprecia en el cuadro n1 (Pg, 14) que se encuentra en el apartado económico del análisis del macro entorno, aun así, el cliente individual no puede afectar en gran medida por la cantidad de los mismos que visitan Tarija, aunque clientes que provengan de otras fuentes como ser agencias de viajes o viajes de empresas, las reservas que sean numerosas pueden alterar las tarifas establecidas, basados en la experiencia y observación de los investigadores los hoteles suelen tener ya establecidos cómo reaccionar ante estos acontecimientos y cuánto pueden variar los precios.

En cuanto a la sensibilidad en precios para los turistas nacionales debido a la crisis económica a la que se encamina el país podemos decir que tendrán una gran sensibilidad a la subida de los precios, pero de momento es prematuro sacar conclusiones, el cliente internacional se verá menos afectado por esta sensibilidad a los precios ya que debido a la crisis el precio del dólar está subiendo lo cual es una ventaja para el turista internacional.

Las características únicas del hotel y sus servicios generan una combinación difícilmente imitable por los competidores y los clientes que deseen acceder a dicha experiencia en la ciudad de Tarija solo tienen una alternativa.

2.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El competidor más grande que tiene el sector hotelero en estos momentos es Airbnb la plataforma de renta de inmuebles por internet que fue fundada en el año 2008, según el estudio realizado en las 10 ciudades más importantes de EEUU en lo que a hotelería respecta nos muestra lo siguiente:

“Por cada punto porcentual que aumentaba el número de propiedades en Airbnb, disminuían en un 0,02 por ciento los ingresos medios por habitaciones. Parece algo insignificativo, porque es una cantidad pequeña, pero si pensamos en la tasa de crecimiento de todo el año Airbnb, cuando se analice el impacto que tiene la compañía en los ingresos que se tienen de las habitaciones de los hoteles no es tan pequeño.

Cada vez que los alojamientos de Airbnb se multiplican, los ingresos de los hoteles bajan hasta un 2 por ciento. Por lo tanto, el impacto que existe frente a los ingresos, precios y tasas de ocupación, es altamente indicativo de la amenaza que supone Airbnb para los hoteles. Y esto, aunque el estudio se haya realizado sobre EE. UU., no es el único afectado. El aumento de las propiedades crece en todos los países siendo un verdadero quebradero de cabeza, a nivel mundial, para todas las cadenas de hoteles.” (andrada, 2019)

En el caso de los hoteles como sustitutos solo competiría por el rango de precios con hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la ciudad siendo sus rangos de precios los siguientes:

BOLIVIA: PROMEDIO DE TARIFAS⁽¹⁾, SEGÚN CATEGORÍA HOTELERA, 2008 - 2021
(En dólares estadounidenses)

CATEGORÍA HOTELERA	2019	2020 ^(P)	2021 ^(P)
Hoteles			
5 Estrellas	135,56	128,89	122,55
4 Estrellas	66,75	64,81	62,93
3 Estrellas	41,00	38,75	36,62
2 Estrellas	33,36	31,84	30,39
1 Estrella	25,69	24,55	23,46

Fuente: Instituto Nacional De Estadística

⊕: Preliminar

⊕: Corresponde a tarifas en establecimientos de hospedaje ubicados en ciudades capitales y El Alto

⊕: Por recategorización antes Posadas.

Cuadro N 3 Fuente Ine

Como se puede apreciar por precios los sustitutos en lo que a hoteles respecta son hoteles de la misma categoría de 5 y tres estrellas tomando en cuenta que esa tabla está realizada a nivel nacional y no refleja exactamente los precios en la ciudad de Tarija, y solo servirá como referencia en los precios.

Cabe destacar que no existe un hotel con la suma de características que tiene Los Ceibos en Tarija para sustituir la experiencia que puede brindar el mismo.

“América Latina es ahora el mercado de más rápido crecimiento de Airbnb, superando así a Japón. La empresa tiene 250,000 propiedades listadas en la región, que abarca México, América del Sur y partes del Caribe, incluyendo a Cuba. Airbnb dijo que las reservaciones en América Latina han aumentado el 148 por ciento el pasado año. La compañía privada se negó a revelar sus ingresos.” (infobae, 2017)

“Airbnb tiene grandes planes para Latinoamérica. Ésta espera duplicar las personas a finales de año y abrir oficinas en Argentina, Brasil y México. La plantilla probablemente se cuadruplicará a 120 personas en los próximos dos años” (infobae, 2017)

2.2.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Cuadro N 4

Hoteles en tarifa					
Nombre	Número de estrellas	Precios			Promedio
		booking	tripadvisor	blue pillow	
Los Prrales	5	914	844		879
Los Ceibos	4	587	477		532
Granny	4	311	297		304
Vendimia Boutique	4	415	373		394
Viña del Sur	4	400			400
La Pasarela	4		518	518	518
Peneloya	4	276		276	276
Carmen	3	323	343		333
Victoria Plaza	3	556	527		541.5
Innova	3	325	527		426
Luz Palace	3		320		160
Renacer	2	230			230

Elaboración propia. Precios de los hoteles en páginas web (25 de julio)

La tabla que pueden apreciar es de autoría propia, recurriendo a datos de páginas como boooking.com, trip advisor, y blue pillow. Fue realizada para la fecha 24 de julio de 2023, aun así, se debe tomar en cuenta que los precios que se pueden apreciar son solo referenciales ya que los mismos pueden cambiar dependiendo las fechas de las reservas.

Tomando en cuenta los precios la rivalidad más grande en el segmento se encuentra con los hoteles de 5 y 4 estrellas respectivamente en lo que a precios respecta. Aunque en los servicios que brindan los hoteles cada uno tiene una mezcla distinta. Podemos ver que en este ámbito el hotel los Ceibos, es el que más comodidades ofrece, entre las cuales podemos ver: sauna, piscina con techo y sin techo, y un gimnasio con todas las comodidades necesarias, siendo estas diferenciadores clave, aunque el precio es un poco alto.

2.2.6. Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter

Cualquier componente de las 5 fuerzas de Porter capaz de cambiar los ingresos es capaz de afectar al organigrama ya que una reducción en los ingresos de la empresa puede llevar a recortes de personal y a una reestructuración en la empresa.

2.2.6.1. Amenaza de nuevos competidores

Consideramos que las barreras de ingreso y salida de los competidores son muy altas, junto con una crisis económica y la dificultad para acceder a financiamiento, son la mezcla perfecta para que el ingreso de un nuevo competidor sea improbable y por lo tanto es una amenaza con bajas probabilidades de ocurrencia.

2.2.6.2. Poder de negociación de los proveedores

Como se pudo apreciar el poder de los proveedores en algunos casos es alto ya que solo existe un proveedor, aun así, no creemos que el poder de negociación de los proveedores sea excesivo, aunque, si estos decidieran subir los precios, la empresa no podrá contrarrestar sus efectos, aun así, tomando en cuenta que el hotel cuenta con paneles solares para la energía eléctrica podrían reducir el impacto de una subida repentina de tarifas eléctricas. Por lo tanto, podrían los proveedores afectar negativamente los precios del hotel, aunque se debe tomar en cuenta que en el rubro hotelero la mayor parte del gasto que tienen las empresas se encuentran en el personal.

2.2.6.3. Poder de negociación de los clientes

Dividiremos a los clientes en dos grupos claves, individuales y grupales.

El primer grupo individual no cuenta con un poder de negociación muy fuerte, por lo tanto, determinamos que su poder de negociación es bajo.

Por el otro lado los clientes grupales, apreciamos que los mismos pueden afectar los precios ofertados de una manera más considerable que el primer grupo, por lo tanto, la negociación de estos clientes puede variar entre medio y alto, dependiendo la cantidad del grupo.

2.2.6.4. Amenaza de productos sustitutos

Se pudo identificar un gran competidor para la industria hotelera como sustituto a los servicios ofertados por los hoteles que es Airbnb la plataforma de servicios de hospedaje. Es un gran competidor, aunque Tarija se encuentra en desarrollo y no afecta de manera tan fuerte a los hoteles. Sin embargo, dicha amenaza se la puede categorizar como alta debido a que su crecimiento es muy grande.

2.2.6.5. Rivalidad entre competidores

Los competidores directos son los distintos hoteles, aunque identificamos como amenaza para el hotel los ceibos los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tarija, por los precios que los mismos manejan, como se puede apreciar en la tabla que se encuentra en el apartado de rivalidad entre competidores de las cinco fuerzas de Porter.

Aunque las características únicas del hotel no han sido replicadas por ninguno de los competidores, creemos que es una amenaza alta por la cantidad de competidores que se encuentran en la ciudad de Tarija.

2.3. Cadena de valor

Actividades de Soporte	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	MARGEN DE BENEFICIO
	La infraestructura de los hoteles es lo más importante al que los mismos poseen en el presente caso el Hotel Los Ceibos cuenta con capacidad para 115 hospedados, además cuenta con un lugar para realizar conferencias con capacidad para 2500 personas, cocina de primer nivel con capacidad para servir a 1000 personas, piscinas tanto techada como sin techo, sauna seco y húmedo, gimnasio con todas las comodidades, estacionamiento con capacidad total de 24 vehículos. Además, cuenta con espacio para poder expandirse de ser necesario. A la fecha (25 de julio) se están realizando reformas para mejorar las instalaciones de la piscina outdoor. El cuidado de la infraestructura de la empresa está a cargo de todos los empleados.	Información confidencial
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	El hotel los ceibos Cuenta con una planilla de 26 trabajadores que puede ser ampliable para algunos eventos. El organigrama fue actualizado por última vez hace 5 años (2018), el manual de funciones fue realizado hace 6 años (2017). El reclutamiento del personal se realiza por medio de referencias y convocatorias por medio de redes sociales siendo evaluado por méritos y la presencia física de los mismos y se evalúa su desempeño de manera anual. El hotel no cuenta con un plan de capacitación de personal. Las tareas relacionadas con la administración del talento humano recaen sobre el contador y el encargado de reservas y eventos. .	
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	
	El hotel cuenta con software especializado en la administración hotelera trabajando áreas como reservas contacto con el cliente, insumos, y gimnasio. Este software su actualización y mantenimiento se encuentra tercerizado. La comunicación interna del hotel dependiendo el caso se realiza mediante comunicados escritos, whats app y handies. Las reservas del hotel se pueden realizar por distintas plataformas digitales como whatsapp, email, booking, entre otras.	
ABASTECIMIENTO		
Cada departamento debe realizar el pedido de insumos necesarios para su área, siendo los proveedores elegidos por los precios y calidad establecida por el hotel además se les exige a los mismos contar con capacidad para crédito y estabilidad (no fallar con las entregas).		

El abastecimiento de insumos se encuentra a cargo del encargado de almacén el cual se encuentra en el área de alimentos y bebidas.				
La logística de entrada de los clientes está a cargo de recepción que maneja todas las reservas en el hotel, generando una base de datos de los clientes, estas reservas se pueden manejar en las plataformas ya mencionadas en el apartado de desarrollo tecnológico. La entrada de insumos está a cargo del personal de almacén con un manejo de almacenes utilizando el método first in first out	Las reservas están a cargo de recepción y área de eventos y reservas que trabaja con ayuda de un software especializado. Los insumos los recibe el encargado del área y almacén, los cuales deben distribuirlos a su vez. El desayuno está a cargo de cocina. La limpieza se realiza mediante el personal de limpieza. El gimnasio y la piscina y sauna cuneta a su vez con personal capaz de el funcionamiento de este.	La logística de salida está dada por el registro de salida de los pasajeros que pueden a su vez solicitar un late check out de ser necesario. Esta logística de salida se encarga recepción.	el marketing está a cargo de la gerencia, se promocionan por redes sociales, booking o trivago entre otras y las ventas a cargo de ventas y reservas. Siendo su cliente un segmento de ingresos medios altos que visiten la ciudad de Tarija, además de clientes como empresas, empresas turísticas y eventos.	La gerencia prevé un servicio que brinde lo siguiente a los huéspedes o usuarios de las instalaciones del hotel, una buena experiencia de hospedaje, ocio, esparcimiento, comodidad y buen trato.
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO

2.4. OBSERVACIÓN DIRECTA

El objetivo de la observación es un acercamiento de manera exploratoria de la organización para poder realizar las entrevistas de mejor manera y poder recabar información de manera que refleje fielmente la realidad de la organización.

Se realizó la observación directa de las actividades diarias de la empresa en fecha de inicio 5 de agosto de 2023 y concluyendo el 10 de agosto de 2023. Dando como resultado el siguiente informe: Se trabajó en los horarios de 9 am a 12pm, retomando las observaciones en las diferentes áreas a horas 15 de la tarde hasta las 17, durante un periodo de cinco días calendario.

5 de agosto de 2023

La jornada empezó con los desayunos y el recojo de los mismos, se puede apreciar que dicha actividad se encuentra completamente automatizada y no presenta problemas para su realización.

En la misma jornada se vio el trabajo en cocina que se realiza de manera satisfactoria. Aunque podemos destacar que las autorizaciones para la compra y abastecimiento fueron todas directamente con el gerente. A pesar de dicho detalle el día concurrió tranquilamente hasta que las tareas de observación de los investigadores concluyeron a horas 17.

6 de agosto de 2023

No se realizaron observaciones debido al feriado por fiestas patrias.

7 de agosto de 2023

La observación continúa en los horarios establecidos anteriormente, esta vez realizándolas en lo que corresponde al área de piscinas y su desarrollo en sus actividades. De igual manera el día concurrió con total normalidad solo se toma nota que cualquier decisión debe pasar por medio de gerencia y la atención a los detalles, solo se realiza cuando los propietarios están en las instalaciones. Sin otro motivo destacable concluyó el día.

8 de agosto de 2023

La observación inició y concluyó en los horarios establecidos, en el presente caso se pudo observar el trabajo del personal de limpieza del hotel, que trabajó de manera normal durante toda la jornada sin nada destacable.

9 y 10 de agosto de 2023

Debido a las observaciones realizadas en días anteriores los investigadores decidieron dedicar dos días a la observación de las actividades administrativas. En el área de recepción transcurrieron con normalidad las actividades. En cuanto al seguimiento y observación de gerencia se vio que todas

las consultas y decisiones pasan por medio de éste, sin tener en cuenta a su superior directo. Esto en el transcurso del día 9, para el día siguiente 10 de agosto de 2023 las actividades siguieron de la misma manera solo que en menor intensidad que el día 9, aun así, se observó el mismo problema.

2.4.1. conclusión de la observación directa

Las actividades del hotel se desarrollan con normalidad, aunque se pudo apreciar que la toma de decisiones y los liderazgos no se encuentran bien definidos por lo tanto se recurre al gerente para que tome todas las decisiones limitando así el tiempo de respuesta, esto puede deberse al desconocimiento, falta de socialización o capacitación del personal, o un deficiente manual de funciones y organigrama.

2.5. Otras observaciones

En base a la encuesta realizada directamente al gerente general del Hotel Los Ceibos (anexo1) se pudo apreciar dos cosas con claridad. La necesidad de una mejor socialización del organigrama y manual de funciones, además con el cambio de paradigma de los últimos años es de suma urgencia la actualización del organigrama de la empresa y su manual de funciones. Además, se observó que en el organigrama actual se mezclan áreas con puestos, por ejemplo: limpieza y mucamas. Revisando la entrevista realizada con el gerente general de la empresa (anexo2) podemos ver que el organigrama se encuentra totalmente desactualizado.

2.6. Observaciones de las entrevistas realizadas al personal

- **Contador**

El contador realiza funciones de recursos humanos en conjunto con reservas y eventos.

- **Auxiliar contable**

El puesto de cobranzas como lo denomina la trabajadora, su nombre real es, auxiliar contable, en el presente puesto existe una fuerte duplicidad de funciones con reservas y eventos en cuanto a la cobranza, atracción y firma de contratos con los clientes corporativos ya que los dos realizan las mismas funciones.

- **Garzón/Botón**

Para dicho puesto, debido a que, realizan las funciones el uno del otro, cuando es necesario se desconoce la autoridad.

- **Mantenimiento**

Tiene que recibir autorización directa del gerente, esto es ineficiente, y el gerente realiza las compras de los materiales.

- **Limpieza**

No realiza reportes si es que algo necesita mantenimiento.

- **Lavandería**

No realiza informes sobre materiales que estén en mal estado o deban ser sustituidos como ser; ropa de cama, toallas, manteles etc.

- **Mucamas**

No realizan informes para que mantenimiento pueda realizar las reparaciones de manera más rápida y efectiva.

Las mucamas deben realizar la solicitud de productos y sus requerimientos con el auxiliar de almacén, no con el encargado.

Las mucamas son dirigidas directamente por el gerente.

- **Alimentos y bebidas**

Existe duplicidad de funciones con el gerente en el control del personal y gastos.

Existe duplicidad de funciones con el encargado de almacén en lo que a la compra de insumos y facturación se refiere.

Existe duplicidad de funciones con el cheff al momento de ordenar dirigir y controlar la cocina.

- **Auxiliar almacén**

Existe duplicidad de funciones a la hora de la entrega del producto y la recepción de requerimientos de material de los distintos puestos.

- **General**

Se observó un desconocimiento en las denominaciones de los puestos dentro del hotel.

2.6. MATRIZ FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Barreras de entrada de los competidores.✓ Lealtad a la marca.✓ Infraestructura del hotel.✓ Ubicación.✓ Capacidad.✓ Software especializado.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Cultura.✓ Métodos de pago.✓ Conectividad.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Poder de negociación con los proveedores de servicio.✓ Excesiva centralización en la toma de decisiones.✓ Organigrama desactualizado.✓ Manual de funciones desactualizado.✓ Difícil de entender el organigrama.✓ Duplicidad de funciones en las actividades de los trabajadores.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Incertidumbre en el sector.✓ Ley tributaria.✓ Riesgo país.✓ Crisis económica.✓ Tipo de cambio.✓ Airbnb (plataforma de reservas de alojamientos particulares)

Capítulo III: Marco teórico

3. Marco teórico

3.1. Definición de Estructura

La estructura consiste en el conjunto de elementos que caracterizan un determinado ámbito de la realidad o sistema.

Una de las definiciones más cortas de estructura dice que consiste en:

“Una estructura es una configuración de los elementos que conforman un todo. Cada componente tiene una función y forma que complementa a la que le sigue y le antecede.” (Rodríguez, 2019)

3.1.1 Definición de estructura organizacional

La definición de Estructura organizacional mencionada por Franklin Finkowsky consiste en:

“Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.” (Franklin Fincowsky, 2009)

El énfasis de esta definición se enfoca en el sistema escogido para organizar a los trabajadores de una manera visible, mediante un organigrama.

3.2 Definición de rediseño

La palabra rediseño no se encuentra en la real academia española, podemos saber que la palabra es la sumatoria del prefijo re+diseño. Por lo tanto, la definición de rediseño es:

“Diseño es un concepto cuya etimología remite a la lengua italiana: disegno. Puede tratarse de un esquema o configuración; de una planificación; de la idea o disposición original de algo; o de la forma que tiene una cosa.” (Pérez Porto, 2014)

“Hay que tener en cuenta que el concepto de rediseño no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). De todos modos, la inclusión del prefijo re- indica que un rediseño es el resultado de volver a diseñar algo.” (Pérez Porto, 2014)

3.2.1 Definición de rediseño organizacional

“El rediseño de la Estructura Organizacional consiste en reconfigurar la asignación de autoridad, responsabilidad, funciones y relaciones.” (Lopez Lopez, 2020)

“Rediseño organizacional es la reorganización de los departamentos o gerencias y la redefinición de los roles y responsabilidades de los empleados. Esto puede implicar la

eliminación de departamentos obsoletos, la consolidación de funciones similares y la creación de nuevas áreas de especialización.” (Jhonatan, 2023)

3.2.2 Objetivo del rediseño organizacional

“El rediseño organizacional, como estructura de poder y renovación debe lograr los siguientes objetivos (board, bernard,1997).

“Incrementar la colaboración. El diseño debe permitir al negocio ejecutar las acciones con rapidez y eficiencia. Los centros de competencia están motivados para un mejoramiento continuo de sus ofertas.

Sensibilidad: Debe permitir al negocio reaccionar rápidamente frente a los cambios y a las circunstancias.

Flexibilidad: Debe permitir a la organización adaptarse a las necesidades emergentes.

Innovación: Debe proporcionar que la gente sea innovadora y constante.

Permeabilidad: Permite transmitir las nuevas ideas a toda la organización.

Apalancamiento: Posibilitar que el negocio logre economías de escala en donde se requieran transmitir habilidades y conocimientos a otros, para promover la eficiencia.

Realización: Ejecución llevada a cabo a través de la unidad del equipo.

Espontaneidad: Favorecer la evolución dinámica en armonía con el ambiente cambiante; la llamada auto organización espontanea.

Responsabilidad: Debe delimitar la autoridad para la toma de decisiones y asignar recursos.

Control: Debe equilibrar la espontaneidad con el control.” (Velazquez, 1999)

3.2.2 Características de rediseño organizacional

El artículo de Alfonso-Robania describe algunas características que pueden estar presentes en un proceso de rediseño organizacional, como:

“- Enfoque en los procesos: el rediseño organizacional se enfoca en la mejora de los procesos de negocio de la organización, con el objetivo de mejorar su eficiencia y efectividad.” (Alfonso-Robaina, 2011)

- “Integración del sistema de dirección: el rediseño organizacional busca integrar el sistema de dirección de la empresa, de manera que se alinee con los objetivos estratégicos y los procesos de la organización.” (Alfonso-Robaina, 2011)

-“Enfoque estratégico: el rediseño organizacional se enfoca en la alineación de la estructura organizacional con los objetivos estratégicos de la organización.” (Alfonso-Robaina, 2011)

-“Participación de los empleados: el rediseño organizacional puede involucrar a los empleados de la organización en el proceso de rediseño, lo que puede aumentar su compromiso y motivación.” (Alfonso-Robaina, 2011)

-“Enfoque en la mejora continua: el rediseño organizacional puede ser un proceso continuo de mejora, en el que se buscan oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de la organización.” (Alfonso-Robaina, 2011)

Es importante tener en cuenta que cada proceso de rediseño organizacional es único y puede tener características específicas en función de las necesidades y objetivos de la organización.” (Alfonso-Robaina, 2011)

3.2.3 Importancia del rediseño organizacional

La importancia del rediseño organizacional radica en lo siguiente:

“La flexibilidad y resiliencia son características que cobran cada vez mayor relevancia en el mundo. La capacidad de una organización para adaptarse a los cambios es un factor definitivo para no sólo lograr la supervivencia, sino orientarse al crecimiento sostenido.” (Sánchez, 2021)

El artículo de 2011 destaca “la importancia del rediseño organizacional en el contexto actual de las organizaciones, que se enfrentan a múltiples desafíos y retos, como lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. El rediseño organizacional puede ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios en el entorno, a mejorar su desempeño y a cumplir con su misión y objetivos estratégicos. Además, el rediseño organizacional puede ayudar a las organizaciones a integrar su sistema de dirección y a mejorar la gestión integrada de los procesos, lo que puede aumentar su capacidad para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno” (Alfonso-Robaina, 2011)

3.3. Definición de organigrama

"Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación entre las diferentes posiciones y departamentos". (Coulter, 2017)

"Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa, que muestra los niveles de dirección, las unidades funcionales y las relaciones de subordinación entre los cargos". (daft, 2018)

3.3.1 Objetivo del organigrama

“Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.” (Franklin Fincosky, 2009)

3.3.2 Importancia del organigrama

“Proporciona una imagen formal de la organización. Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación. Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional. Constituye una fuente autorizada de consulta" (Franklin Fincosky, 2009)

3.3.3 Funciones del organigrama

“Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones. Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura, así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función).la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización. Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal. Y en forma general sirve para:” (Fonseca, 2010)

- “Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.” (Fonseca, 2010)
- “Comunicar la estructura organizativa.” (Fonseca, 2010)
- “Reflejar los cambios organizativos” (Fonseca, 2010)

3.3.4 Tipo de organigrama

Existen varios tipos de organigrama, sin embargo, todos tienen un objetivo en común, aunque el proceso de cada uno se base en lo mismo, a continuación, una breve descripción de cada uno y para qué sirven.

Fonseca en su trabajo de 2010 nos explica:

- **“Organigrama clásico:** Es básicamente un organigrama compuesto por rectángulos, que representan los cargos u órganos unidos entre sí por líneas, que trazan las relaciones de comunicación entre ellos. Cuando las líneas son horizontales, representan relaciones de laterales de comunicación. Cuando son verticales, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado hacia el superior) lo que no está unido por ninguna línea, no tiene relación entre sí. Generalmente, cada rectángulo presenta dos terminales de comunicación. No cabe duda de que el cargo más elevado de la empresa no tiene la terminal de arriba, mientras que el cargo más bajo de la organización no tiene la terminal de abajo, pues no posee ningún subordinado. En el organigrama clásico, los órganos o cargos del mismo nivel jerárquico deben ser colocados paralelamente, utilizando la misma nomenclatura para designarlos. Es el tipo de organigrama más frecuentemente utilizado. Terminales de comunicación de los órganos o cargos.” (Fonseca, 2010)

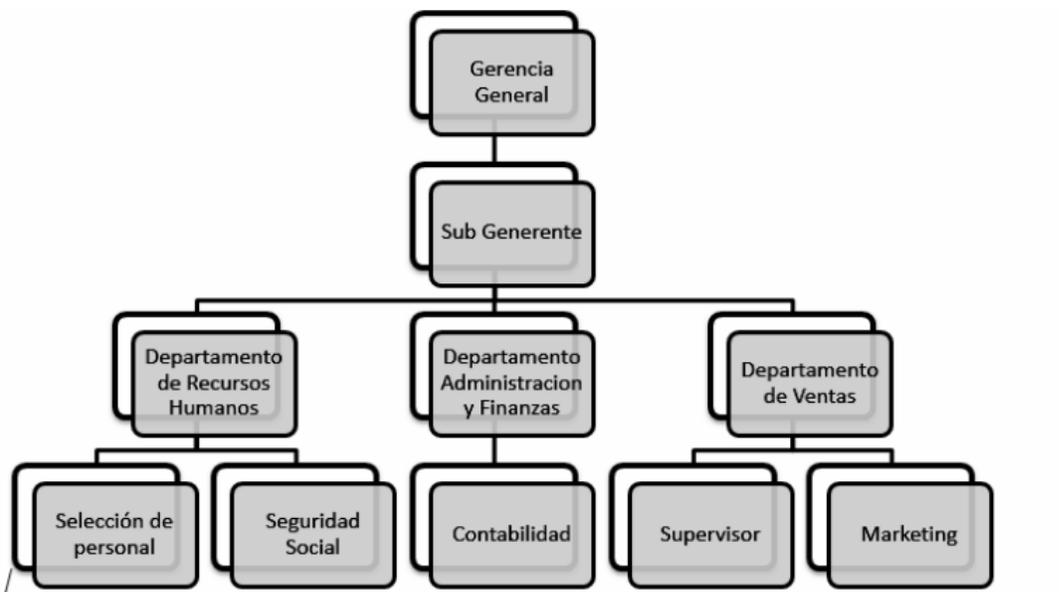


Ilustración 1 organigrama clásico

- “**Organigrama circular:** El organigrama circular es elaborado en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos trazados en líneas de puntos o cortadas. Las líneas gruesas representan los canales de comunicación existentes entre los órganos o cargos. Los órganos se representan con rectángulos o círculos. A medida que se aproximan al centro, los niveles jerárquicos son gradualmente más elevados. En el centro del organigrama que es el órgano cúpula de la empresa.” (Fonseca, 2010)

Organigrama circular



WWW.ECONOMIPEDIA.COM

Ilustración 2 organigrama circular

Para aplicar el organigrama se debe tener un fin en mente, que permita visualizar la estructura interna, como, cuáles son los roles y los grupos de modo gráfico, claro y rápido.

3.3.5 Clasificación del organigrama

La clasificación de organigramas es esencial en la representación gráfica de la estructura organizativa, clasificando en diversos tipos, con características y finalidades.

Franklin Finkosky nos explica en su trabajo de 2009 lo siguiente:

1. Por su naturaleza

“**Micro administrativos** -corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.” (Franklin Fincosky, 2009)

“**Macro administrativos**-Contienen información de más de una organización.” (Franklin Fincosky, 2009)

“**Meso administrativos**- Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.” (Franklin Fincosky, 2009)

2. Por su ámbito

“**Generales**-Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.” (Franklin Fincosky, 2009)

“**Específicos**-Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización” (Franklin Fincosky, 2009)

3. Por su contenido

“**Integrales**-Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.” (Franklin Fincosky, 2009)

“**Funcionales**-Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.” (Franklin Fincosky, 2009)

4. Por su presentación

“**Verticales**-Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.” (Franklin Fincosky, 2009)

“**Horizontales**-Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.” (Franklin Fincosky, 2009)

“**Mixtos**-Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.” (Franklin Fincosky, 2009)

“De bloque-Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.” (Franklin Fincosky, 2009)

Esta clasificación de organigramas brinda, herramientas y opciones para representar la estructura dentro de una organización.

3.4. Definición de manual de funciones

“El Manual de Funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar la forma como está estructurada la organización y que sirva como guía para todo el personal, el cual contiene esencialmente la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa. También se suele incluir en este documento la descripción de cada puesto, el perfil y las competencias propias de cada cargo” (Huacani, 2018)

3.4.1 Objetivo del manual de funciones

Según el trabajo de Huacani de 2018 “El objetivo principal de un manual de funciones es establecer las normas y tareas que deben realizar todos los empleados que conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas. Este documento describe de manera básica las ocupaciones de los diferentes puestos, sin entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa. El manual de funciones debe estar basado de acuerdo con los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas” (Huacani, 2018)

3.4.2 Características del manual de funciones

“Dentro de las características que poseen los manuales de funciones podemos mencionar las siguientes: - Permiten conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. - Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. - Auxilian en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. - Intervienen en la consulta de todo el personal. - Permiten establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. - Ayudan a determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. - Facilitan las labores de auditoría y evaluación del control interno. - Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, entre otras.” (Huacani, 2018)

3.4.3 Tipos de manual de funciones

“Manual de funciones genéricas: Describe las funciones que son comunes a todos los puestos de un determinado nivel de la organización, que comprometen a todos por igual sin discriminación del puesto concreto que ocupen dentro de la empresa.” (Huacani, 2018)

“Manual de funciones específicas: Describe las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en particular, incluyendo información detallada sobre las tareas y actividades que deben realizar los empleados.” (Huacani, 2018)

“Manual de funciones por competencias: Describe las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo, en lugar de describir las tareas y actividades específicas que deben realizar los empleados. Este tipo de manual se enfoca en las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para desempeñar eficazmente el puesto de trabajo.” (Huacani, 2018)

“Manual de adiestramiento: Describe las actividades de capacitación que se deben realizar para que los empleados puedan desempeñar eficazmente su trabajo. Este tipo de manual se enfoca en la formación y capacitación del personal.” (Huacani, 2018)

“Manual de procedimientos: Describe los procedimientos que se deben seguir para llevar a cabo las actividades de cada puesto de trabajo. Este tipo de manual se enfoca en los procesos y procedimientos que se deben seguir para realizar las actividades de la empresa” (Huacani, 2018)

3.4.4 Importancia del manual de funciones

Es importante que una empresa tenga un manual de funciones por varias razones, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

-“Delimita las actividades, responsabilidades y funciones, evitando la duplicidad de estas y eliminando tiempos improductivos ya que las actividades son realizadas eficientemente. Esto se refleja en el empleado, pues su nivel de desempeño aumenta ya que sabe qué debe hacer, cómo hacerlo y en qué momento lo debe hacer.” (Huacani, 2018)

-“Proporciona información clara y precisa sobre las tareas y actividades que deben realizar los empleados, lo que aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.” (Huacani, 2018)

-“Facilita la inducción y capacitación del personal, ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto, lo que permite que el personal nuevo se adapte más rápidamente a su trabajo.” (Huacani, 2018)

-“Ayuda a establecer un sistema de evaluación del desempeño de los empleados, lo que permite identificar áreas de mejora y tomar medidas para mejorar la eficiencia.” (Huacani, 2018)

-“Facilita la toma de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos, lo que permite una mejor coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa.” (Huacani, 2018)

-“Permite establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, lo que permite una mejor gestión de la información y una toma de decisiones más informada.” (Huacani, 2018)

-“Ayuda a evitar conflictos y escape de responsabilidades, ya que cada empleado conoce cuáles son sus funciones y en qué momento debe intervenir.” (Huacani, 2018)

- “Promueve la delegación de funciones, lo que permite una mejor distribución del trabajo y una mayor eficiencia en la empresa.” (Huacani, 2018)

3.4.5 Beneficios del manual de funciones

“Su utilidad permite orientar el desempeño, gestión, resultados de las operaciones, áreas y medición del cumplimiento de las funciones, además de precisar de manera clara y concisa la razón de ser de cada empleo, determinando sus particulares responsabilidades y requisitos.” (preciado, 2019)

Los beneficios de contar con un manual de funciones son los siguientes:

-“Permite conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.” (Huacani, 2018)

- “Facilita la inducción y capacitación del personal, ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.” (Huacani, 2018)

- “Ayuda a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. - Facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno.” (Huacani, 2018)

- “Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.” (Huacani, 2018)
- “Permite establecer un sistema de evaluación del desempeño de los empleados.” (Huacani, 2018)
- “Ayuda a determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.” (Huacani, 2018)
- “Facilita la toma de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.” (Huacani, 2018)
- “Permite una mejor selección de personal y la consolidación de la cultura organizacional sólida.” (Huacani, 2018)
- “Elimina tiempos improductivos ya que las actividades son realizadas eficientemente.” (Huacani, 2018)

3.6 Definición de resistencia al cambio

“En primer lugar, se advierte la necesidad de flexibilizar la estructura jerárquica de la organización al promover su desburocratización para evitar la resistencia al cambio y promover la innovación, atendiendo a las probadas tesis de Burns y Stalker (1967)” (Velazquez, 1999)

Capítulo IV: propuesta

4.2. Propuesta de rediseño organizacional

4.2.1. Manual de funciones

Gerente general

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	Pablo Garcia Rojas	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Gerente general
--------------------------	-----------------

Unidad Funcional	Gerencia
-------------------------	----------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Asamblea de socios	Contabilidad Legal Reservas y eventos

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Mantener el hotel rentable.
- Guiar y coordinar el trabajo.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Liderar a tu equipo al cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Diseñar las políticas de la empresa que ayuden al cumplimiento de los objetivos.
- Detectar las amenazas para plantear acciones que reduzcan su riesgo.
- Coordinar con las diferentes áreas para el logro de los objetivos.
- Acciones de mejora constante que logren mejorar la experiencia del cliente dentro del recinto hotelero.
- Resolución de problemas (quejas) resolver los problemas que escalen para evitar daños.
- Realizar un breifing diario con el equipo para otorgar orden de prioridades y acciones del día.
- Reportar a la asamblea de socios una vez al año en enero.
- Manejar el software y asegurarse de que se mantenga operativo.
- Analizar resultados de las distintas campañas, con el fin de poder plantear acciones correctivas de ser necesario.
- Controlar el presupuesto y la ejecución de éste, o solicitar la modificación de éste en momentos en los que el paradigma cambie.
- Desarrollar y mantener las relaciones públicas del hotel Los Ceibos.
- Gestionar el desarrollo de los proyectos y controlar su avance según lo estipulado en las asambleas de socios.
- Realizar los pagos de las planillas de sueldos.
- Aprobar los desembolsos mayores a 1000 bs.
- Desarrollar las acciones de marketing del hotel.

4. RESPONSABILIDADES

- Realizar y revisar las estrategias de precio, plaza, promoción y producto.
- Guardar de manera confidencial todos los documentos y asuntos relacionados con el hotel.
- Evaluar y diseñar nuevas políticas para presentar ante la asamblea de socios.
- Presentar los resultados de cada gestión a la asamblea de socios.
- Analizar las amenazas catalogarlas y poner un plan de acción para evitar o reducir las amenazas encontradas.
- Realizar un briefing con el equipo de back office todas las mañanas para definir las prioridades y acciones que se llevarán a cabo en el día y la semana, además de revisar el avance de anteriores acciones ya planteadas en briefings anteriores.
- Llegar de manera puntual al trabajo.
- Solucionar los problemas del cliente que por diversos motivos no puedan ser solucionados por sus dependientes.
- Llamar a la reunión de la asamblea de socios en el tiempo establecido, entregar los resultados de la gestión.
- Llamar a asamblea de socios si es que hubiese un evento extraordinario.
- Revisar el resultado de las campañas con el equipo del back office.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACION EXTERNA
<p>Asamblea de socios. Área legal. Contabilidad. Alimentos, bebidas e insumos. Reservas y eventos. Almacén.</p>	<p>Clientes Internos del Hotel. Clientes Externos del Hotel. Cámara hotelera departamental. Cámara hotelera nacional.</p>

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Titulación universitaria (administración, economía, ingeniería comercial)	X	
ESPECIALIZACIÓN		
Administración hotelera. Marketing.	X	X
OTROS CONOCIMIENTOS		
Paquetes de software de Google workspace.	X	
Análisis de datos.	X	
Marketing.	X	
IDIOMAS		
Español.	X	
Ingles.	X	
Otros idiomas.		X
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General	3 año	5 años

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad	X	
Puntualidad	X	
Cooperación	X	
Creatividad	X	
Liderazgo	X	
Trabajo bajo presión	X	
Pro actividad	X	
Trabajo en equipo	X	
HABILIDADES		
Orden y organización de la información	X	
Facilidad de palabra	X	
Persuasión	X	
Análisis de datos	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Disponibilidad de tiempo	X	

Asesor legal

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Asesor legal
--------------------------	--------------

Unidad Funcional	Área Legal
-------------------------	------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Gerente General	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Asesoramiento en el campo de su experticia como profesional.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Brindar asesoramiento legal a la empresa.
- Gestionar contratos y/o convenios con particulares o privados de acuerdo a las necesidades.
- Supervisar y analizar contratos con proveedores y clientes.
- Atender procesos jurídicos, investigar, anticipar, proteger a la empresa de los riesgos jurídicos.
- Asistir a audiencias tanto en el ministerio de trabajo como judiciales que tenga la empresa en su contra o contra terceros.
- Realizar memoriales, contestar demandas, plantear demandas.
- Tomar todas las acciones que fueran necesarias para defender a la empresa en su campo de experticia.
- Apoyar en los trámites de obtención de licencia necesarias para el funcionamiento de la empresa.
- Apoyar en la realización de las actas de directorio.
- Asegurar el cumplimiento normativo para el correcto funcionamiento del hotel.

4. RESPONSABILIDADES

- Mantener sus funciones con eficiencia, transparencia y economía.
- Mantener la confidencialidad con la documentación e información sobre el hotel.
- Almacenar la información de manera correcta.
- Asegurarse que la documentación del hotel esté actualizada y según normativa.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA
Gerente general.
Contador.
Reservas y eventos.
Almacén.

COORDINACIÓN EXTERNA
Juzgados.
Ministerio de trabajo.

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN		INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN			
Licenciatura en leyes.		X	
ESPECIALIZACIÓN			
Materia laboral.		X	
OTROS CONOCIMIENTOS			
Manejo de software (Google workspace)			X
Conocimiento sobre autorizaciones necesarias para los hoteles.			X
Conocimiento sobre ley general de turismo.			X
IDIOMAS			
Español.		X	
Ingles.			X
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE	
Experiencia General.	2 año	5 años	

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Cooperación.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Orden y organización de la información.	X	
Facilidad de palabra.	X	
Persuasión.	X	
Transcripción de datos.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles y enseres.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Instrumentos de trabajo.	X	

Hospedaje
SUPERVISOR DE RESERVAS Y EVENTOS

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Supervisor de reservas y eventos
--------------------------	----------------------------------

Unidad Funcional	Hospedaje
-------------------------	-----------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Gerente General Contabilidad	Recepción Restaurant mantenimiento

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Gestionar, coordinar y vender los servicios del Hotel Los Ceibos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Supervisar las reservas en las diferentes plataformas.
- Control del personal.
- Coordinar el mantenimiento de equipos e infraestructura que pueda afectar al desarrollo de las operaciones.
- Seguimiento y acompañamiento de eventos.
- Cumplir con las acciones que encomiendan gerencia para cumplir con sus estrategias.
- Liderar la comunicación con el cliente.
- Controlar las tarifas.
- Realizar informes para gerencia todos los meses.
- Breifing diario a las diez am con gerencia.
- Integración de personal.
- Resolución de los problemas de los clientes para evitar que escalen a gerencia.
- Manejar y liderar el equipo de recepción para mejorar el servicio.
- Supervisión del servicio del restaurant.
- Apoyo a restaurant, mediante la reasignación de personal.
- Realizar un control general de todo lo sucedido en las tardes.
- Panificar eventos.
- Encargarse de los clientes corporativos.
- Revisar los estados de cuenta de los deudores.

4. RESPONSABILIDADES

- Revisar las comunicaciones con los clientes en las distintas plataformas, whats app, Facebook, Instagram, booking, expedia correo electrónico.
- Realizar informes mensuales sobre las reservas y eventos.
- Realizar informes para realizar mantenimiento.
- Supervisa el ingreso y salida del personal.
- Realizar o delegar las reservas corporativas.
- Asesoramiento al cliente en las opciones de servicios que puede brindar la empresa ya sea en tema de reservas de hospedaje o eventos.
- Mantener en secreto toda información del hotel y no compartir la misma.
- Realizar informes de recursos humanos, vacaciones libres horas extras.
- Autorizar controlar y fiscalizar las contrataciones de personal sea fijo o eventual.
- Brindar calidez y cordialidad en el servicio.
- Cuidar el mobiliario del hotel.
- Conocer el sistema de facturación boliviano.
- Resolución de problemas dentro de los lineamientos emitidos por gerencia.
- Manejar y coordinar con su equipo y otros puestos los requerimientos del cliente.
- Cumplir con su horario de trabajo.
- Conocer lo sucedido la noche anterior.
- Revisar los informes entregados a recepción.
- Entregar los informes en tiempo y forma cada mes.
- Generar una comunicación fluida entre el cliente y la empresa.
- Manejar el teléfono corporativo.
- Convencer al cliente para la realización del evento.
- Supervisión, ejecución y control de todo lo relacionado a los eventos y su logística.
- Planificar la disponibilidad del espacio físico como ser las habitaciones para su mantenimiento una vez autorizado por gerencia.
- Coordinación con agencias de viajes.

- Confidencialidad sobre los documentos.
- Realizar el cobro a los clientes corporativos.
- De no poder realizar el cobro a los clientes corporativos elevarlos al asesor legal.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
<p>Gerente general.</p> <p>Contabilidad.</p> <p>Legal.</p> <p>Alimentos, bebidas e insumos.</p> <p>Restaurante.</p>	<p>Clientes Internos del Hotel.</p> <p>Clientes Externos del Hotel.</p>

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Bachiller en Humanidades.	X	
ESPECIALIZACIÓN		
No necesita especialización.		
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas de trabajo.	X	
Manejo de Google workspace.	X	
En mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.	X	
IDIOMAS		
Español.	X	
Ingles.		X

EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	2 año	5 años

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Cooperación.	X	
Creatividad.	X	
Ordenado.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Orden y organización de la información.	X	
Facilidad de palabra.	X	
Persuasión.	X	
Transcripción de datos.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Equipo de computación.	X	
Teléfono corporativo.	X	

Recepción
RECEPCIONISTA

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D. GERENTE GENERAL
Cargo			

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Recepcionista
--------------------------	---------------

Unidad Funcional	Hospedaje
-------------------------	-----------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Encargado de reservas y eventos. Contabilidad.	Botones. Mucamas. Limpieza. Lavandería.

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Agilizar, facilitar y realizar el check in y check out de los huéspedes del hotel, tratando de darles la mejor atención posible en este proceso.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar el check in y check out de los pasajeros.
- Controlar el ingreso y salida de los huéspedes.
- Manejar las reservas.
- Realizar cobros a los huéspedes.
- Cobro de las boletas de consumo en restaurant bar o gimnasio.
- Realizar informes de las reservas.
- Reducir la espera del cliente al momento del check in y check out.
- Realizar cierres de caja y reportarlos al auxiliar contable.
- Coordinar con los botones y de ser necesario con el garzón.
- Coordinar el mantenimiento de su área de trabajo.
- Realizar la facturación virtual.
- Manejo de caja chica.
- Responder al no show de booking.
- Recibir y organizar los informes sobre desperfectos para entregar a reservas y eventos.

4. RESPONSABILIDADES

- Reducir el tiempo de espera de los clientes en el check in y check out.
- Reportar las fallas del sistema al proveedor del servicio.
- Enviar al encargado de reservas y eventos las reservas para su aprobación y comprobación que los datos son correctos.
- Acreditar las tarjetas de entrada de los huéspedes con anterioridad para hacer el proceso de check in más fluido.
- Responder las dudas de los clientes.
- Registro adecuado de los datos del cliente sea para el check in como para la facturación.
- Cuidar su área de trabajo.
- Llegar de manera puntual.
- Enviar a gerencia, reservas y eventos un detalle de todo lo ingresado.
- Entregar al auxiliar contable en tiempo y forma el dinero ingresado en el día.
- Enviar un correo con toda la entrada de efectivo dirigido a gerencia, contabilidad, reservas y ventas.
- Cargar en Excel los ingresos de efectivo a la organización.
- Realizar el cierre de caja de manera adecuada sin errores.
- Mantener confidenciales los datos de los clientes.
- Reportar oportunamente las fallas en el sistema.
- Realizar las copias de los carnets de los clientes, guardarlas y mantenerlas confidenciales.
- Siempre brindar un trato cordial al cliente.
- Reportar los errores cometidos en la facturación directamente al contador en un plazo no mayor a las 12 horas.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACION EXTERNA
<p>Gerencia.</p> <p>Contabilidad.</p> <p>Botones.</p> <p>Garzones.</p> <p>Reservas y eventos.</p> <p>Restaurant.</p> <p>Mucamas.</p> <p>Limpieza.</p> <p>Lavandería.</p>	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Bachiller en Humanidades.	X	
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas de trabajo.	X	
Elocuencia y capacidad de comunicación.	X	
Resolución de problemas.	X	
IDIOMAS		
Español.	X	
Ingles.		X
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.		

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Cooperación.	X	
Creatividad.	X	
Comunicación efectiva.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Orden y organización de la información.	X	
Facilidad de palabra.	X	
Persuasión.	X	
Transcripción de datos.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Fotocopiadora.	X	
Equipo de comunicación.	X	

BOTÓN

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D. GERENTE GENERAL
Cargo			

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Botón
--------------------------	-------

Unidad Funcional	Hospedaje
-------------------------	-----------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Encargado de reservas y eventos. Recepción.	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Brindar un servicio atento y eficiente a los huéspedes del hotel, asistiendo en sus necesidades, y proporcionando información relevante.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Recibir a los huéspedes en la entrada.
- Asistir a los clientes con el equipaje.
- Guiar al cliente a su habitación.
- Asistir en los eventos que se realicen en el hotel.
- Apoyar a la recepcionista de ser necesario.
- Apoyar al personal de restaurant de ser necesario.
- Asistir el ingreso y salida con vehículos.

4. RESPONSABILIDADES

- Brindar una bienvenida amable y cortés a los huéspedes.
- Abrir la puerta de entrada a los huéspedes.
- Ayudar a llevar el equipaje de los huéspedes hasta su habitación.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Mantener pulcro su uniforme.
- Cuidar los vehículos de los huéspedes.
- Evitar hurtos.
- Cuidar el mobiliario del hotel.
- Mantener la información del hotel confidencial.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Recepción. Reservas y eventos. Restaurant.	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Bachiller en Humanidades.	X	
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas de trabajo.	X	
En mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.		X
IDIOMAS		
Español.	X	
Ingles.		X
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	0 años.	1 año.

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Cooperación.	X	
Pro actividad.	X	

MANUAL DE FUNCIONES

Mucamas

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Mucama
--------------------------	--------

Unidad Funcional	Hospedaje
-------------------------	-----------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Recepción	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Mantener el orden y limpieza en las habitaciones de los huéspedes.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar la limpieza de las habitaciones.
- Ordenar las habitaciones.
- Realizar requerimientos de materia con almacén.
- Reportar si los pasajeros se olvidaron sus pertenencias.
- Revisar los frigobares.
- Reponer los frigobares.
- Informar a recepción sobre desperfectos para que coordine con mantenimiento.
- Cambiar la ropa de cama.
- Reponer los insumos del baño.

4. RESPONSABILIDADES

- Cuidar las pertenencias de los pasajeros.
- Evitar molestar a los pasajeros mientras descansan.
- Enviar a lavandería la ropa de cama, toallas, y ropa de los pasajeros.
- Devolver la ropa de los pasajeros previamente lavada y planchada por lavandería.
- Entregar informe sobre los consumos de los frigobares a recepción antes que el pasajero deje las instalaciones.
- Comunicar rápidamente los desperfectos para que sean reparados lo antes posible.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Recepción. Almacén. Reservas y eventos.	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN		INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN			
Bachiller en Humanidades.			X
OTROS CONOCIMIENTOS			
Manejo de herramientas de trabajo.		X	
Leer y escribir (excluyente).		X	
IDIOMAS			
Español.		X	
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE	
Experiencia General.	año	años	

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Honestidad.	X	
Habilidad y destreza manual.	X	
HABILIDADES		
Atención al detalle.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles y Enseres.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de Trabajo.	X	
Instrumentos de Trabajo.	X	

Auxiliar de Limpieza

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Auxiliar de limpieza
--------------------------	----------------------

Unidad Funcional	Hospedaje
-------------------------	-----------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Recepción	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Mantener limpias y ordenadas las distintas áreas comunes del hotel.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Limpieza general de las áreas comunes del hotel.
- Mantener el orden en las áreas comunes del hotel.
- Realizar requerimientos de materia al almacén.
- Reportar a recepción la necesidad de mantenimiento de algún área o maquinaria.

4. RESPONSABILIDADES

- Recolectar y eliminar residuos.
- Atención al detalle para evitar dejar algún lugar sucio.
- Confidencialidad sobre la información del hotel.
- Usar y mantener limpio el uniforme del hotel.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Recepción. Almacén.	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Bachiller en Humanidades.		X
OTROS CONOCIMIENTOS		
Experiencia previa en limpieza.		X
Leer y escribir (excluyente).	X	

IDIOMAS		
Español.	X	

EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	año	años

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Habilidad y destreza manual.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Atención al detalle.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de Trabajo.	X	
Instrumentos de Trabajo.	X	

Lavandería

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Lavandería
--------------------------	------------

Unidad Funcional	Hospedaje
-------------------------	-----------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Recepción	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Realizar labores de limpieza en todas las prendas textiles del hotel, como de los clientes.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar requerimientos de material a almacén.
- Informes sobre materiales defectuosos para su remplazo.
- Limpiar, planchar y doblar prendas textiles.
- Informar sobre desperfectos de maquinaria y el área de limpieza a recepción.

4. RESPONSABILIDADES

- Priorizar las prendas de los clientes.
- Cuidar los insumos del hotel.
- Mantener confidencial la información del hotel.
- Realizar los requerimientos de materia de manera preventiva
- Realizar las tareas de lavandería de manera eficiente.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Recepción. Mucamas. Garzones. Almacén. Reservas y eventos.	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN		INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN			
Bachiller en Humanidades.			X
OTROS CONOCIMIENTOS			
Manejo de maquinaria de lavandería.			X
Leer y escribir (excluyente).		X	
IDIOMAS			
Español.		X	
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE	
Experiencia General.	año	años	

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Trabajo bajo presión.		X
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Atención al detalle.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles y Enseres.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de Trabajo.	X	
Instrumentos de Trabajo.	X	

**Restaurant
CHEF**

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Chef
--------------------------	------

Unidad Funcional	Restaurant
-------------------------	------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Encargado de reservas y eventos.	Cocineros. Garzón.

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Supervisar y dirigir todas las operaciones de la cocina para ofrecer una excelente experiencia culinaria.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Trabajar en el menú y los platos ofrecidos.
- Organizar el trabajo de sus colaboradores.
- Realizar las cotizaciones para los eventos.
- Cumplir con las normativas de higiene y seguridad alimentaria.
- Gestionar el inventario de alimentos, utensilios y realizar los requerimientos de estos.
- Coordinar con reservas y eventos en los que requieran la participación de restaurant.
- Realizar y coordinar la comida del personal.

4. RESPONSABILIDADES

- Realizar los requerimientos a almacén evitando quedarse sin insumos.
- Mantener actualizada la oferta culinaria.
- Cuidar las herramientas de trabajo (maquinaria utensilios etc.)
- Liderar el equipo de cocina para cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Entrenar al personal para que cumplan con las expectativas, y orientarlos cuando existan nuevos platillos.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Reservas y eventos. Almacén.	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Formación como chef.	X	
ESPECIALIZACIÓN		
Hotelería.		X
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas de trabajo.	X	
Seguridad alimentaria.		X
IDIOMAS		
Español.	X	
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	2 año.	5 años.

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Cooperación.	X	
Creatividad.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Liderazgo y motivación de equipos.		X
Creatividad culinaria.	X	
Gestión de tiempos.	X	
Transcripción de datos.		X

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles y utensilios de cocina.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de Trabajo.	X	

Cocineros

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Cocineros
--------------------------	-----------

Unidad Funcional	Restaurant
-------------------------	------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Cheff	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Apoyar al chef en la preparación de platillos garantizando su calidad y su presentación.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Trabajar en el menú y los platos ofrecidos.
- Cumplir con las normativas de higiene y seguridad alimentaria.
- Realizar la comida del personal.

4. RESPONSABILIDADES

- Cuidar las herramientas de trabajo (maquinaria utensilios etc.)
- Mantener el área de trabajo muy limpio.
- Usar el uniforme de manera correcta.
- Cumplir con la normativa de seguridad alimentaria.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Chef. Almacén.	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN		INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN			
Formación como chef.			X
Experiencia previa en cocina.		X	
OTROS CONOCIMIENTOS			
Manejo de herramientas de trabajo.		X	
Seguridad alimentaria.			X
IDIOMAS			
Español.		X	
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE	
Experiencia General.	año	2 años	

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Cooperación.	X	
Creatividad.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Para seguir órdenes.	X	
Creatividad culinaria.	X	
Gestión de tiempos.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles y utensilios de cocina.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de Trabajo.	X	

Garzón

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Garzón
--------------------------	--------

Unidad Funcional	Restaurant
-------------------------	------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Reservas y eventos Cheff	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Brindar a los clientes del restaurant una experiencia de calidad de manera eficiente.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Servir a los clientes alimentos y bebidas.
- Entregar los pedidos de alimentos y bebidas.
- Servir el desayuno.
- Levantar el desayuno.
- Preparar el área para los eventos.
- Realizar la facturación virtual.
- Realizar cierres de caja y reportarlos al auxiliar contable.
- Reportar las fallas en el sistema.
- Coordinar el mantenimiento de su área de trabajo.
- Realizar la facturación virtual.
- Brindar apoyo a recepción de ser necesario.
- Entregar el efectivo y el cierre de caja al contador.
- Responder rápidamente y entregar los pedidos externos.

4. RESPONSABILIDADES

- Mantener en condiciones su área de trabajo.
- Introducir los datos de la facturación de manera correcta.
- Usar uniforme todos los días.
- Brindar una atención cordial al cliente.
- Ser puntual con la preparación del desayuno.
- Mantener pulcro su uniforme.
- Realizar reporte para el mantenimiento y entregarlos a recepción.
- Cuidar el mobiliario del hotel.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
<p>Reservas y eventos.</p> <p>Alimentos, bebidas e insumos.</p> <p>Recepción.</p> <p>Cocina.</p>	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Bachiller en Humanidades.	X	
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas de trabajo.	X	
Higiene.	X	
En mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.	X	
IDIOMAS		
Español.	X	
Ingles.		X
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	0 año	1 año.

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Cooperación.	X	
Habilidad y destreza manual.	X	
HABILIDADES		
Facilidad de palabra.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Charola.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de Trabajo.	X	
Instrumentos de Trabajo.	X	

Mantenimiento

Encargado mantenimiento

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Encargado mantenimiento
--------------------------	-------------------------

Unidad Funcional	Mantenimiento
-------------------------	---------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Reservas y eventos.	Empleados de mantenimiento.

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Coordinar, mantener la maquinaria y la infraestructura del hotel en condiciones óptimas para su uso.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar el mantenimiento preventivo de maquinaria como infraestructura.
- Realizar informes sobre las reparaciones.
- Gestionar y realizar las compras de insumos para las reparaciones.
- Realizar el mantenimiento de instalaciones y equipos averiados.
- Controlar y optimizar los costos de los insumos necesarios.
- Revisar los informes de los otros departamentos acerca de desperfectos.
- Coordinar con reservas y eventos las reparaciones para evitar afectar las operaciones.
- Realizar las compras de materiales necesarios para las reparaciones y mantenimientos.

4. RESPONSABILIDADES

- Garantizar la seguridad en las instalaciones y reparaciones realizadas.
- Responder rápidamente para solucionar desperfectos.
- Mantener una comunicación clara y regular con otros departamentos para que los desperfectos o reparaciones no afecten a la operación diaria del hotel.
- Realizar informes de reparaciones.
- Entregar sus informes en tiempo y forma.
- Almacenar los insumos en almacén.
- Cuidar las herramientas de trabajo.
- Solicitar los fondos a reservas y eventos para montos mayores a 1000 bs para la compra de materiales.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
<p>Gerente general.</p> <p>Reservas y eventos.</p> <p>Recepción.</p> <p>Mucamas.</p> <p>Limpieza.</p> <p>Lavandería.</p> <p>Restaurant.</p>	<p>Proveedores.</p>

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Título técnico en áreas relacionadas.	X	
Licencia de conducción.	X	
ESPECIALIZACIÓN		
Instalaciones eléctricas.	X	
Mecánica.	X	
Albañilería.	X	
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas de trabajo.	X	
Seguridad Industrial.	X	
En mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.	X	
IDIOMAS		
Español.	X	

EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	1 año	2 años

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Gestión de recursos.		X
Cooperación.	X	
Habilidad y destreza manual.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Orden y organización de la información.	X	
Manual para reparaciones.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de Trabajo.	X	
Instrumentos de Trabajo (herramientas).	X	

Auxiliar de mantenimiento

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Auxiliar de mantenimiento.
--------------------------	----------------------------

Unidad Funcional	Mantenimiento.
-------------------------	----------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Encargado de mantenimiento.	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Mantener la maquinaria y la infraestructura del hotel en condiciones óptimas para su uso.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar el mantenimiento preventivo de maquinaria como infraestructura.
- Realizar informes sobre las reparaciones.
- Realizar el mantenimiento de instalaciones y equipos averiados.

4. RESPONSABILIDADES

- Garantizar la seguridad en las instalaciones y reparaciones realizadas.
- Responder rápidamente para solucionar desperfectos.
- Realizar informes de reparaciones en tiempo y forma.
- Entregar sus informes en tiempo y forma.
- Almacenar los insumos en almacén.
- Cuidar las herramientas de trabajo.
- Retirar y devolver los equipos e insumos al almacén.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA

Encargado de mantenimiento
Almacén.

COORDINACIÓN EXTERNA

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Título técnico en áreas relacionadas.	X	
ESPECIALIZACIÓN		
Instalaciones eléctricas.	X	
Mecánica.	X	
Albañilería.	X	
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas de trabajo.	X	
Seguridad Industrial.	X	
En mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.	X	
IDIOMAS		
Español.	X	
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	1 año.	2 años.

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Cooperación.	X	
Habilidad y destreza manual.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Manual para reparaciones.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de Trabajo.	X	
Instrumentos de Trabajo (herramientas).	X	

Alimentos, bebidas e insumos
Encargado de almacén

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Encargado de almacén
--------------------------	----------------------

Unidad Funcional	Alimentos bebidas e insumos
-------------------------	-----------------------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Gerencia general.	Auxiliar de almacén.

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Mantener aprovisionado al hotel.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar la compra de insumos.
- Revisar y cargar al sistema las facturas y recibos.
- Manejar la caja chica.
- Conseguir proveedores y cambiarlos de ser necesarios.
- Enviar los informes a contabilidad de gastos.
- Realizar los cierres de caja.
- Recoger facturas.
- Realizar el pago a los proveedores.
- Realizar las devoluciones de los productos que no cumplan con las expectativas.
- Coordinar con reservas y eventos sobre los que requieran de mayor cantidad de insumos.

4. RESPONSABILIDADES

- Cargar las facturas al sistema en tiempo y forma.
- Cargar los recibos al sistema en tiempo y forma.
- Velar por la calidad y mejor precio de los productos.
- Enviar el cierre de caja al auxiliar contable en tiempo y forma.
- Velar por los intereses del hotel.
- Almacenar de manera organizada las facturas y recibos para enviar a contabilidad.
- Cuidar el mobiliario del hotel.
- Realizar informe de gastos todos los meses.
- Entregar los cierres de caja al auxiliar de contabilidad.
- Cumplir con los requerimientos de los insumos que exigen las otras áreas.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Gerente General. Contador. Auxiliar de almacenes. Auxiliar de contabilidad. Reservas y eventos.	Proveedores.

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Bachiller en Humanidades.	X	
ESPECIALIZACIÓN		
Cursos en almacenes, o manejo de inventarios.		X
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de Google workspace.		X
Manejo de proveedores.	X	
IDIOMAS		
Español.	X	
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	año	1 año.

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Honestidad.	X	
HABILIDADES		
Orden y organización de la información.	X	
Persuasión.	X	
Transcripción de datos.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles y enseres.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Instrumentos de trabajo.	X	

Auxiliar de almacén

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D. GERENTE GENERAL
Cargo			

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Auxiliar de almacén
--------------------------	---------------------

Unidad Funcional	Alimentos, bebidas e insumos
-------------------------	------------------------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Encargado de almacén	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Organizar y entregar los insumos necesarios para el funcionamiento de las diferentes áreas del hotel.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Controlar que los productos entregados al hotel cumplan con las expectativas.
- Recibir los requerimientos de productos de las diferentes áreas.
- Realizar compras de pequeñas cuantías de productos siendo el máximo de 80 bs.
- Entregar los requerimientos al encargado de almacén.
- Entregar los productos a las áreas que lo soliciten.
- Almacenar los insumos del hotel.
- Recibir y ordenar las facturas físicas que lleguen para entregar al encargado del almacén.
- Avisar al encargado de desperfectos en los productos.
- Avisar a recepción de ser necesario mantenimiento.

4. RESPONSABILIDADES

- Realizar informes en tiempo y forma para entregarlos al encargado de almacén.
- Mantener organizado el almacén.
- Mantener actualizado el inventario y el estado del mismo.
- Realizar informes sobre el inventario como platos cuchillo etc.
- Cuidar el mobiliario del hotel.
- Mantener la confidencialidad respecto a la información del hotel.
- Evitar robos mediante el control de inventario.
- Entregar recibos por las compras realizadas.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Limpieza. Lavandería. Mucamas. Restaurante. Mantenimiento. Reservas y eventos.	Proveedores.

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Bachiller en Humanidades.	X	
ESPECIALIZACIÓN		
Cursos sobre almacenes.		X
OTROS CONOCIMIENTOS		
En mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.	X	
IDIOMAS		
Español	X	
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	año	1 año.

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Cooperación.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Orden y organización.	X	
Transcripción de datos.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles y Enseres.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Ropa de trabajo.	X	

Contabilidad
CONTADOR

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	contador
--------------------------	----------

Unidad Funcional	Contabilidad
-------------------------	--------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Gerente General	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Garantizar la información financiera de manera precisa, eficiente y a tiempo para que la gerencia pueda tomar decisiones.
- Administración de los recursos humanos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar y entregar un cash Flow todos los meses.
- Registrar las transacciones.
- Realizar todos los estados financieros.
- Elaborar la planilla de sueldos.
- Control de personal en coordinación con reservas y eventos.
- Mostrar los estados financieros de la gestión a la asamblea de socios.

4. RESPONSABILIDADES

- Enviar la información contable a gerencia en tiempo y forma.
- Mantenerse actualizado en temas impositivos.
- Analizar las transacciones.
- Mantener la discreción y confidencialidad todos los datos financieros de la empresa.
- Almacenar los libros contables de la gestión de manera correcta.
- Registrar y verificar las facturas, tanto entregadas como recibidas.
- Comunicar de manera preventiva las desviaciones para que la gerencia pueda realizar las correcciones.
- Entregar las planillas de sueldos en forma y tiempo para que gerencia realice los pagos al personal.
- Solicitar autorización siempre que deba compartirse datos financieros, esta solicitud debe ser realizada por escrito.

- Contribuir con la optimización del manejo de recursos financieros.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
Gerencia. Legal. Administración. Reservas y eventos. Restaurant. Alimentos bebidas e insumos.	Impuestos internos.

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Licenciatura en auditoria.	X	
ESPECIALIZACIÓN		
Cursos de actualización en temas impositivos.	X	
Maestría en auditoria hotelera.		X
OTROS CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas de trabajo.	X	
Administración de recursos humanos.		X
IDIOMAS		
Español.	X	
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	4 años.	6 años.

7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Cooperación.	X	
Orden.	X	
Manejo de paquetes de software.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.		X
Trabajo en equipo.		X
HABILIDADES		
Orden y organización de la información.	X	
Capacidad de análisis de datos.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Muebles y enseres.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Software.	X	

Auxiliar contable

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma			
Nombre	PABLO GARCIA ROJAS	Lic. Lido Daniel Beccar Diaz	Lic. Yuri Christian Beccar D.
Cargo			GERENTE GENERAL

AUXILIAR CONTABLE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Auxiliar contable
--------------------------	-------------------

Unidad Funcional	Contabilidad
-------------------------	--------------

Tipo de Contrato	Planta <input checked="" type="checkbox"/>	Eventual <input type="checkbox"/>	Consultoría <input type="checkbox"/>
-------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------

Dependencia	Supervisión
Contador	

2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Facilitar y agilizar el trabajo del contador.
- Organizar y controlar las cajas chicas del hotel.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Controlar el manejo de efectivo de las cajas chicas.
- Revisar las facturas.
- Realizar los reportes de cajas chicas.
- Entregar el efectivo para caja chica.
- Solicitar efectivo para caja chica.
- Apoyar las actividades del contador a solicitud del mismo.
- Controlar los cierres de caja diarios.
- Recibir el dinero de los cierres de caja almacenarlo en caja fuerte para su posterior depósito o Re-disposición.

4. RESPONSABILIDADES

- Recepcionar revisar y almacenar los cierres de caja.
- Mantener la información del hotel en total confidencialidad.
- Realizar los reportes en tiempo y forma.
- Avisar si existen desviaciones en el manejo de las cajas chicas.
- Recepcionar y revisar que la facturación esté bien realizada.
- Manejar los paquetes de workspace de Google.
- Reportar a reservas y eventos de ser necesario para que realice la cobranza de los deudores.
- Entregar los reportes en tiempo y forma al contador.

5. RELACIONES CON EL PUESTO

COORDINACIÓN INTERNA	COORDINACIÓN EXTERNA
<p>Contador.</p> <p>Recepción.</p> <p>Restaurant.</p> <p>Almacén.</p>	

6. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	INDISPENSABLE	DESEABLE
INSTRUCCIÓN		
Licenciatura en contabilidad.	X	
IDIOMAS		
Español.	X	
Ingles.		X
EXPERIENCIA	MÍNIMA	DESEABLE
Experiencia General.	Año.	1 año.

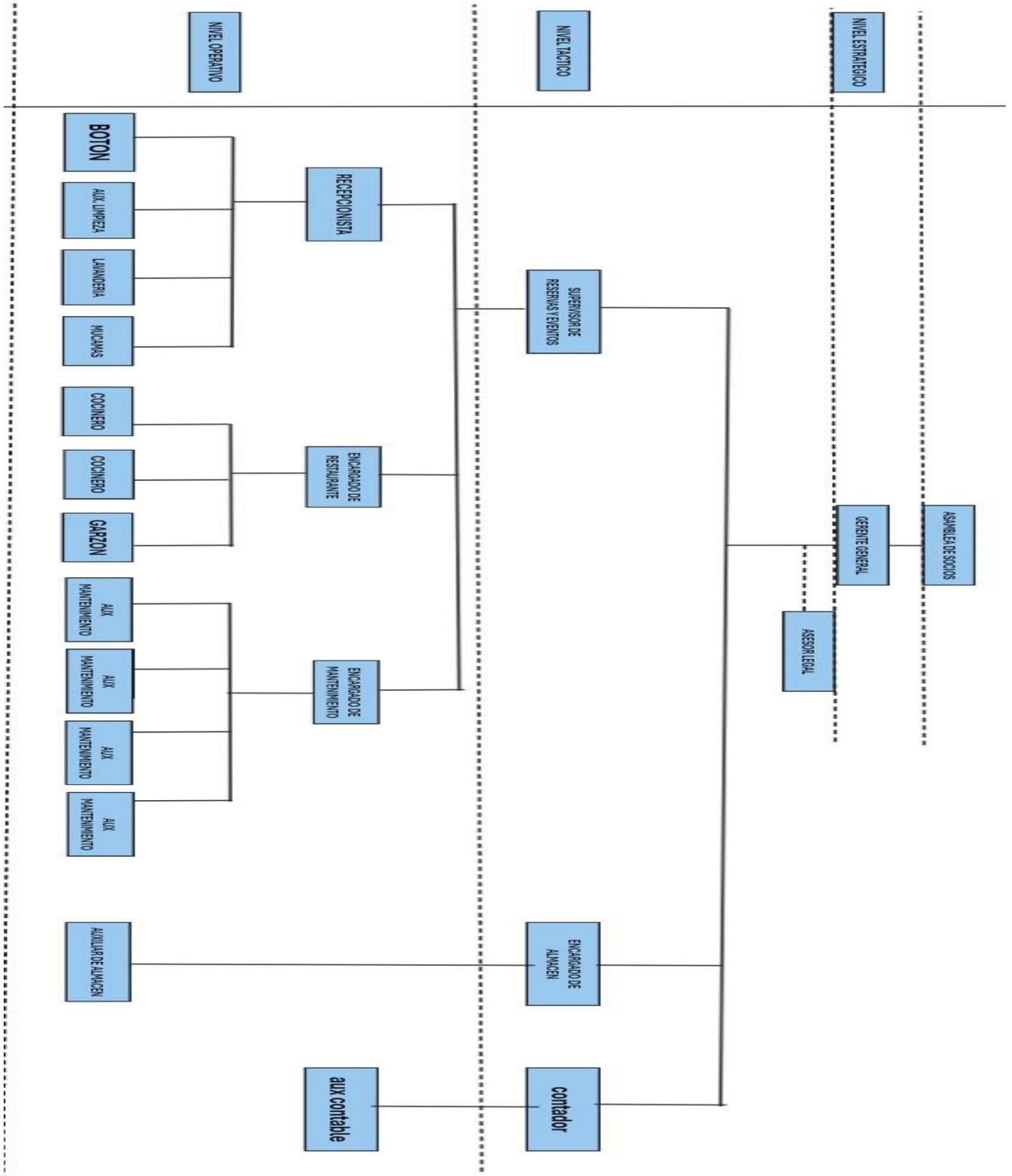
7. COMPETENCIAS LABORALES

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
ACTITUDES		
Responsabilidad.	X	
Manejo del Tiempo.	X	
Cooperación.	X	
Ordenado.	X	
Detallista.	X	
Trabajo bajo presión.	X	
Pro actividad.	X	
Trabajo en equipo.	X	
HABILIDADES		
Orden y organización de la información.	X	
Capacidad de análisis de datos.	X	
Transcripción de datos.	X	

8. NECESIDADES DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	INDISPENSABLE	DESEABLE
Manejo de libros contables.	X	
Equipo de comunicación.	X	
Manejo de computadora.	X	

4.2.2. Organigrama propuesto



Se utilizó un organigrama clásico y por su presentación un organigrama vertical por los siguientes motivos ya que es el más fácil de entender para el personal, los mismos en su mayoría no son profesionales o no cuentan con estudios directamente. La comunicación se realiza de arriba hacia abajo y de abajo para arriba siendo esto un método efectivo porque no hay una cantidad excesiva de niveles para abajo, por lo tanto, mantiene su eficiencia. La comunicación se mejorada debido a que los integrantes de cada área se encuentran en su lugar y tienen bien definido quienes son sus superiores con los cuales deben reportarse.

En el nivel estratégico podemos apreciar que se encuentra solo el gerente general ya que la toma de decisiones relacionadas con los objetivos de la empresa son decisiones no estructuradas y no repetitivas.

Nivel táctico, encontramos a los puestos de supervisión de reservas y eventos, contador, encargado de almacén estos ya comienzan a desarrollar acciones que ayudarán al cumplimiento de objetivos dado por el nivel estratégico. Estas acciones pueden no ser del todo repetitivas y ni estructuradas.

Nivel operativo en este nivel encontraremos a todos los demás trabajadores de la empresa recepcionista, botón, auxiliar de limpieza, mucamas, lavandería, encargado de cocina, cocinero, garzón, encargado de mantenimiento, auxiliares de mantenimiento, jardinero, auxiliar de almacén. Siendo sus tareas acciones netamente repetitivas y estructuradas en el día a día.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

En base a las entrevistas, encuestas y observación realizada en el hotel los ceibos se concluyen lo siguiente, el hotel debe actualizar de manera imperiosa, tanto organigrama, como manual de funciones, además debe socializar el mismo de una mejor manera para mejorar sus procesos y evitar la duplicidad de funciones ya encontrada y mencionada en las observaciones en páginas anteriores, se concluye que un proceso de rediseño organizacional será de gran importancia para el mismo.

El organigrama propuesto y manual de funciones no tendrá un costo en capacitación para el hotel ni un costo económico, al contrario, generaría un ahorro en dinero ya que se elimina el puesto de alimentos, bebidas e insumos, debido a su duplicidad de funciones, no se cuenta con la información del sueldo de dicho puesto, por tanto, no se puede cuantificar los datos de manera fidedigna, pero el hotel se ahorraría todos los 12 sueldos más beneficios sociales.

La comunicación se será mejorada ya que en la propuesta de manual de funciones se agrega de manera clara a quien debe reportarse, cómo debe hacerlo y quién es su superior directo, además en el organigrama propuesto se coloca de manera correcta a cada trabajador en su área, como se evidenciaba en el organigrama de la empresa el puesto de garzón se encontraba en el área de recepción de la empresa.

Se mejorará la velocidad de reacción debido a que se reducirá la centralización en las tomas de decisiones del gerente que debía ser consultado para gran cantidad de decisiones de índole rutinaria.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda al hotel los Ceibos aplicar la propuesta de manual de funciones y organigrama propuesto en este presente trabajo. También se recomienda que se realicen de manera escrita los reportes en distintos puestos y no de manera verbal, por lo tanto, esa necesidad también se soluciona en el manual de funciones.