

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL  
SUPERVISADO, REALIZADO EN HOTEL Y RESTAURANTE  
RABIN AJAU, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

**MARIO ANTONIO GALDAMEZ VALDES**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, MARZO DE 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL  
SUPERVISADO, REALIZADO EN HOTEL Y RESTAURANTE  
RABIN AJAU, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**POR**

**MARIO ANTONIO GALDAMEZ VALDES  
CARNÉ 200715819**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, MARZO DE 2017**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

### **RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

### **CONSEJO DIRECTIVO**

PRESIDENTE:	Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
SECRETARIO:	Ing. Geól. César Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE DE DOCENTES:	Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE EGRESADOS:	Lic. Admón. Fredy Fernando Lemus Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES:	Br. Fredy Enrique Gereda Milián PEM. César Oswaldo Bol Cú

### **COORDINADOR ACADÉMICO**

Ing. Ind. Francisco David Ruíz Herrera

### **COORDINADOR DE LA CARRERA**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

### **COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

COORDINADOR:	Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
SECRETARIO:	Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
VOCAL:	Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

### **REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO**

Lic. Erwin Roberto Chocooj Valdez

### **REVISORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Lcda. Annie Lizbeth Dubón Xitumul

### **ASESORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
ADE-CPA  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 26 de Abril 2016  
Ref. No.: 15/CADE-99-2016

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Mario Antonio Galdamez Valdes, Carné No. 200715819.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham  
Asesora



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
ADE-CPA  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 11 de Octubre de 2016  
Ref. No.: 16/CADE-315-2016

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

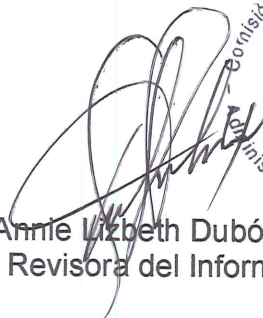

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Mario Antonio Galdamez Valdes, Carné No. 200715819.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todas"*

Lcda. Annie Lizbeth Dubón Xitumul  
Revisora del Informe

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
ADE-CPA  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 10 de Marzo del 2017  
Ref. No.: 15/CADE-05-2017

Señores:  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Mario Antonio Galdamez Valdes, Carné No. 200715819.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Lic. Erwin Roberto Chocooj Valdez  
Revisor de Redacción y Estilo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
ADE-CPA  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt


Cobán, A.V. 27 de Marzo de 2017  
Ref. No.: 15/CADE-08-2017


Licenciado  
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesora, revisora de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Mario Antonio Galdamez Valdes, Carné No. 200715819**, previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Atentamente.

  
Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes  
Vocal

  
Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Secretario

  
Ing. Milton Haroldo Rivera Chen  
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas

## **HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR**

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Hotel y Restaurante Rabin Ajau, Cobán, Alta Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.



Mario Antonio Galdamez Valdes

Carné 200715819



## **RESPONSABILIDAD**

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma.”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

## **DEDICATORIA A:**

**DIOS:** Por permitirme la realización de este logro tan importante para mi vida, por jamás abandonarme.

**MI ESPOSA:** Por apoyarme incondicionalmente y por incluso sacrificar su propia carrera para que yo pudiera graduarme.

**MIS HIJOS:** Isabella y Mario, por ser mi mayor fuente de inspiración, la principal razón por la que busco superarme profesionalmente y para que algún día se sientan orgullosos de mí.

**MI MADRE:** Porque sin su apoyo y consejos jamás hubiera conseguido este logro, porque sacrificó sus comodidades para que yo fuera alguien en la vida.

**MIS HERMANOS:** Como inspiración a superarse.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- DIOS:** Por fortalecerme en los momentos en los que sentía que ya no podía más, por darme la oportunidad de realizarme profesionalmente.
- MI ESPOSA:** Por ser mi cómplice y más grande amor, por jamás abandonarme, por siempre tener gestos de amor.
- USAC:** Por permitirme regresar a la sociedad como un profesional que en cada oportunidad hará sentir lo orgulloso que se siente de ser San Carlita.
- CUNOR:** Porque sin duda de los mejores momentos de vida, los que pase en estos 7 años serán de los más felices, agradezco a mi casa de estudios por darme las herramientas y la motivación que necesitaba para convertirme en profesional.
- MI COMPADRE:** Mario Sierra, que me insistió tantas veces que estudiara, pues al fin entendí el mensaje y aquí estoy, gracias por los consejos hermano.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

### **CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

1.1	Caracterización	5
1.1.1	Localización	5
1.1.2	Recursos	5
1.1.3	Situación tecnológica	9
1.1.4	Situación económica	10
1.1.5	Situación social y ambiental	11
1.1.6	Situación político-legal	12
1.2	Descripción general de la institución y su ambiente de control	12
1.2.1	Situación administrativa	13
1.2.2	Situación de mercado	19
1.2.3	Situación financiera	24
1.2.4	Situación de administración de operaciones	25
1.3	Descripción y jerarquización de las situaciones encontradas	26
1.3.1	Identificación FODA	27
1.3.2	Descripción de las situaciones encontradas	28
1.3.3	Jerarquización de las situaciones encontradas	33

### **CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

2.1	Guía de buenas prácticas administrativas	35
2.2	Estructura organizacional	38
2.3	Plan de <i>marketing</i>	40

## **CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

	<b>Página</b>
3.1 Guía de buenas prácticas administrativas	43
3.2 Estructura organizacional	45
3.3 Plan de <i>marketing</i>	46
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	55
Anexo 1 Guía de buena practicas administrativas	
Anexo 2 Estructura organizacional	
Anexo 3 Plan de <i>marketing</i>	

### **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1 Recurso humano	8
TABLA 2 Precios por habitación	21
TABLA 3 Oportunidades y debilidades	27

### **LISTADO DE ANGLISISMOS**

<i>LED</i>	Light Emitting Diode
<i>SHEIFINS</i>	Calentador portátil de comida
<i>BUFFET</i>	Mesa libre
<i>PICK-UP</i>	Recoger
<i>WI-FI</i>	Mecanismo de conexión de dispositivos móviles
<i>KARDEX</i>	Documento para mantener control de mercadería
<i>COACHING</i>	Entrenamiento
<i>WEB</i>	Información en una dirección de internet
<i>BLOG</i>	Página de internet de carácter personal
<i>MARKETING</i>	Comercialización
<i>TELEMARKETING</i>	Comercialización telefónica
<i>CHECK LIST</i>	Lista de verificación

## **LISTADO DE SIGLAS**

PEM	Profesor de Enseñanza Media
FUNDABIEM	Fundación Pro-Bienestar del Minusválido
EPS	Ejercicio Profesional Supervisado
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
DIACO	Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
RRHH	Recursos Humanos

## **LISTADO DE ABREVIATURAS**

DR.	Doctor
LIC.	Licenciado
LCDA.	Licenciada
ZOOT.	Zootecnia
BR.	Bachiller
ING.	Ingeniero
ING. IND.	Ingeniero Industrial
LCDA. T.S.	Licenciada en Trabajo Social
ADMÓN.	Administración
GEOL.	Geólogo

## RESUMEN

El Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- incluye las etapas de diagnóstico, continúa la planificación y por último la ejecución, en cada etapa el estudiante debe hacer valer los conocimientos adquiridos durante sus años de estudio y así encontrar oportunidades de mejora para la institución en donde esté desarrollando sus prácticas. El propósito de dichas actividades fue contribuir a que Hotel y Restaurante Rabin Ajau logrará encontrar un rumbo para contrarrestar la problemática identificada en su gestión administrativa.

Producto del estudio realizado se determinó la necesidad de desarrollar una guía de buenas prácticas para que la administración de la empresa pudiera llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y eficaz; así también la definición de la estructura organizacional dando certeza a la empresa y el establecimiento de un plan de *marketing* para fortalecer e incrementar la competitividad del hotel.

El desarrollo e implementación de estas acciones brindó a la empresa la posibilidad de aprovechar de mejor manera sus recursos así como ordenar sus esfuerzos hacia la consecución de una mejora continua de los servicios y operaciones en general. Esto llevará a un crecimiento en la calidad del trabajo que se realiza en cada área y que por consiguiente sea reconocida por los clientes.

Esta mejora en la gestión administrativa genera valor, ya que los usuarios perciben que el precio compensa el servicio recibido, lo que conlleva a mayor satisfacción y por ende a que frecuenten constantemente el hotel y lo recomienden con sus amistades y familiares, esto se traduce en mayores índices de alojamiento y de ganancias.

En el desarrollo de las actividades se encontraron algunas restricciones como presupuesto limitado, resistencia al cambio y escepticismo en cuanto a creer que una mejora en la gestión administrativa pudiera lograr resultados significativos, fue reconfortante demostrar que a través de una buena planificación y una ejecución apropiadamente organizada se pueden hacer cosas buenas sin que ello represente pérdidas o inversiones voluminosas.

Una empresa dirigida de manera adecuada es fuerte respecto de su competencia, es por ello que cada actividad se ejecutó con la seriedad y objetividad permitente, estas además deberán actualizarse con el pasar del tiempo con el propósito de que siempre respondan a la visión, misión, valores y objetivos de la organización así como a los requerimientos del mercado objetivo.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación como requisito para obtener el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas constituye el informe de –EPS- realizado en la empresa Hotel y Restaurante Rabin Ajau de la ciudad de Cobán Alta Verapaz y se conforma de tres capítulos que se describen a continuación:

En el primer capítulo, se hace una descripción general de la unidad de práctica, presentando aspectos relacionados con la filosofía de la organización como la visión, misión y objetivos, además de exponer su situación administrativa en fases como la planeación, organización, integración, dirección y control, contiene información relativa a la situación de mercado, financiera y de administración de operaciones de la empresa, así como la jerarquización de la problemática encontrada.

El capítulo segundo, hace una referencia de las actividades realizadas durante la etapa de ejecución, esto con el fin de contribuir a eliminar las debilidades a través de las propuestas implementadas, las cuales consistieron en una guía de buenas prácticas administrativas, la estructura organizacional de la empresa y un plan de *marketing* que permita a la compañía ser más competitiva en el mercado.

El capítulo tercero, consiste en el análisis y discusión de los resultados obtenidos producto de la ejecución de estas actividades, las que reflejan una mejora importante de la situación administrativa de la empresa, esto tomando como referencia la situación en la que se encontraba antes.

En este también se presenta una serie información que refleja el impacto que el desarrollo de las actividades tendría en la organización, demostrando con ello que en base a actividades bien planificadas y ejecutadas se pueden lograr resultados sorprendentes, los efectos derivados de la implementación de cada una de las actividades son muy alentadores.

Este trabajo de graduación finaliza con la presentación de las conclusiones, recomendaciones y bibliografía respectiva, en el apartado de anexos se incluye cada una de las propuestas implementadas.



## OBJETIVOS

### General

Desarrollar herramientas que garanticen la eficiencia y efectividad en la administración de Hotel y Restaurante Rabin Ajau.

### Específicos

Establecer una guía de buenas prácticas administrativas que permita el desarrollo de una adecuada dirección del hotel.

Definir la estructura organizacional de la empresa para que así exista certeza organizacional.

Estructurar el plan de *marketing* de la empresa para que con ello se fortalezca su competitividad.



## **CAPÍTULO 1**

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

Este capítulo describe de manera general la unidad de práctica, hace referencia en aspectos relacionados con su estructura organizacional, recursos, situación tecnológica, relación con la sociedad y con el medio ambiente, entre otros; Así mismo se encuentra información acerca de procesos administrativos, situación mercadológica, finanzas y operaciones.

#### **1.1 Caracterización**

En la actualidad Hotel y Restaurante Rabin Ajau presta el servicio de hospedaje y alimentación a personas nacionales y extranjeras que por motivos de placer o negocios visitan la ciudad de Cobán en el Departamento de Alta Verapaz, Guatemala.

##### **1.1.1 Localización**

Hotel y Restaurante Rabin Ajau está situado en una de las calles más importantes y comercialmente más activas de la ciudad imperial, su ubicación exacta es 1era. Calle 5-37 Zona 1 de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Guatemala.

##### **1.1.2 Recursos**

A continuación se presentan los recursos materiales y humanos con los que cuenta la organización:

**a. Materiales**

Entre los principales bienes inmuebles se puede mencionar el terreno donde se encuentra construido el hotel, este suelo está compuesto principalmente por capas de arcilla y tierra negra, la construcción que alberga a la organización es un edificio de concreto de tres niveles o plantas con 36 habitaciones de tamaños variables, más un área de parqueo con capacidad de aproximadamente 25 vehículos, dos salones para conferencias o eventos especiales con capacidad para 25 personas y uno con capacidad para 150 personas.

Dentro de la infraestructura se podrá encontrar una amplia concina, una bodega general y una especial para resguardo de vegetales y otros insumos utilizados para el servicio de alimentos, además de un área de lavandería que funciona en la terraza del inmueble. El hotel posee también 5 locales comerciales que son dados en arrendamiento, si bien estos son parte de la infraestructura, funcionan independientemente del hotel.

Entre los principales bienes muebles y que son relativos al menaje de las habitaciones, el hotel tiene camas, almohadas, sábanas, cómodas y mesas de noche de diferentes tamaños y estilos, así como espejos, televisores, baterías de baño, lámparas, roperos, mesas de lectura, sillas y sillones, entre otros.

En lo referente a mobiliario y equipo se pueden mencionar amueblados de sala, mesas cuadradas de madera, escritorios tipo gerencial, sillas, pizarrones, computadoras de escritorio y portátiles, archivos de diferentes tamaños, plantas telefónicas y muebles de diferentes tamaños y colores.

En lo que respecta a equipo de cocina, área de restaurante y salones para eventos, la organización posee mesas rectangulares y redondas, sillas convencionales, sillas para bebés, mantelería de diferentes estilos, refrigeradores, lava platos industrial, cafeteras, una máquina para hacer refrescos naturales, dos mini bares, cristalería ordinaria y para eventos especiales, platería, cubiertos, licuadoras, hornos de microondas, ollas de presión, ollas de aluminio, ollas de barro para la preparación de comida típica, y sartenes de diferentes tamaños.

Se tiene también una batería de *sheifins* y mesas calientes así como batidoras, extractores de jugos y picadores eléctricos que son de bastante utilidad sobre todo en eventos tipo *buffet*. También se tiene en existencia un equipo de sonido que está compuesto por dos bocinas grandes, un amplificador y dos tornamesas que sirven para ambientar el edificio. En lo relacionado al área de lavandería, el hotel posee una lavadora eléctrica así como una secadora, recipientes para recolección de ropa de cama, y muebles para almacenamiento de ropa limpia que están en bodega general.

En lo relativo a seguridad existe un circuito cerrado de televisión compuesto por 8 cámaras de seguridad distribuidas por todas las instalaciones, así como dos televisores para actividades de monitoreo de las diferentes actividades dentro del hotel. En cuanto a vehículos se tienen dos automóviles que están disponibles para hacer gestiones propias de la empresa, un *pick-up* doble cabina para asuntos relacionadas al traslado de mercadería pesada, y uno tipo camioneta que se utiliza principalmente para hacer gestiones administrativas.



## b. Humanos

La fuerza de trabajo de la organización está compuesta por 11 colaboradores que están distribuidos de la siguiente manera:

**TABLA 1  
RECURSO HUMANO  
HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU**

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>No. DE COLABORADORES</b>
Gerente Propietario	1
Gerente Adjunto	1
Administrador/Contador	1
Recepcionista	2
Cocinero	2
Mesero	2
Mucama	2

**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto a las actividades administrativas, estas son realizadas por la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, ejerciendo dos funciones en simultáneo, lo que en ocasiones genera acumulación de trabajo. En lo relacionado a recepción, el trabajo se realiza en turnos de 14 horas, de igual forma con las mucamas. Con el personal de cocina y meseros se manejan dos turnos, uno matutino comprendido de 6:00 a 14:00 horas y uno vespertino de 14:00 a 21:00 horas.

El gerente propietario y gerente adjunto no cuentan con un horario fijo, debido a que por su posición dentro de la organización tienen la libertad de presentarse y retirarse a la hora que consideren pertinente, lo que puede cambiar dependiendo de las necesidades del día o la temporada o época del año.

### 1.1.3 Situación tecnológica

La utilización de la tecnología se da principalmente en el área de cocina para la transformación de materia prima, para ello se utilizan herramientas como hornos de microondas, estufas, extractores de jugos, cafeteras, licuadoras, ollas de presión, *sheifins* y mesas calientes, refrigeradores y congeladores, entre otros.

En lo relacionado a la prestación de servicios en general, la empresa ha realizado una importante inversión en la compra de televisores con tecnología LED para beneplácito de los huéspedes, así como la instalación de antenas para que todas las habitaciones cuenten con conexión a internet vía *wi-fi*. Así también se ha hecho inversión en aspectos de seguridad con la instalación de cámaras de seguridad que permiten monitorear vía remota todo lo que sucede en las instalaciones.

La aplicación de herramientas tecnológicas para el fortalecimiento de los procesos administrativos es casi nula, ya que aunque se cuenta con computadoras a disposición, estas casi no se usan, todo lo referente a cuentas y registros propios de la administración se manejan en formatos improvisados llenados a mano, la utilización de herramientas como hojas de cálculo digitales es impensable, lo que es hasta cierto punto inadmisibles ya que estas permitirían facilitar el manejo y almacenamiento de datos, así como promover un mejor orden y control de la información.

Este casi nulo uso de la tecnología en cuestiones administrativas es mayormente promovido por la gerencia, ya que se aduce poca confiabilidad a las herramientas digitales además de un evidente sentimiento de resistencia al cambio y actualización.

#### 1.1.4 Situación económica

Hotel y Restaurante Rabin Ajau presta servicios de alojamiento, alimentación, renta de salones y menaje para eventos especiales, por lo que según la legislación vigente en Guatemala pertenece al Sector Terciario o de Servicios.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 3° del Reglamento para establecimientos de hospedaje, acuerdo gubernativo No. 1144-83 los establecimientos de hospedaje se clasifican en:

Hoteles	5,4,3,2,1 Estrellas
Moteles	3,2,1 Estrellas
Pensiones	A,B,C
Hospedajes	A,B,C

Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones, servicios que presten y su ubicación. Actualmente la organización está clasificada en el grupo de Hoteles, cabe mencionar que para que esto sea posible, este debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, salidas, escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar servicios de hospedaje, alimentación y otras de acuerdo con su categoría.

Según el Reglamento para Establecimientos de Hospedaje, Acuerdo Gubernativo No. 1144-83, Capítulo Segundo, Sección Primera, el hotel debido a sus condiciones, tanto a nivel de infraestructura y servicios reúne las calidades de un establecimiento de 3 estrellas, lo cual está pendiente de certificación por el INGUAT.

### 1.1.5 Situación social y ambiental

En lo que corresponde aspectos de índole social, la empresa ha construido una muy estrecha relación con varias entidades, una de ellas es la Fundación Margarita Tejada para el Síndrome de *Down* a la que se le ha brindado la oportunidad de utilizar gratuitamente las instalaciones del Hotel para el desarrollo de convenciones, reuniones, conferencias y otras actividades propias de la fundación.

Así mismo se han coordinado actividades en conjunto con la Asociación Civil Amigos de la Marimba de Cobán, estas han sido para la recaudación de fondos que serán destinados para ayuda humanitaria. Otras organizaciones a las que se ha apoyado son FUNDABIEM Sede Cobán, grupos y congregaciones religiosas, las que gratuitamente han utilizado las instalaciones del hotel para reuniones, conferencias, capacitaciones entre otras.

No está demás mencionar que las instalaciones del hotel también han sido sede para la realización de festivales folklóricos nacionales y departamentales, tal es el caso de la Elección de Señorita Rabin Ajau y Reina Tezulutlán, mismas que promueven la cultura y tradiciones de la región. Con esto el hotel busca contribuir de manera desinteresada a la preservación de este tipo de actividades.

En cuanto a la relación con el medio ambiente, la gerencia y administración es consiente del deterioro que existe en éste de manera generalizada, por lo que ha tomado algunas decisiones al respecto, una de ellas ha sido el apoyo a los productores locales de verduras, frutas, granos entre otros, a través de los cuales adquiere la mayoría de los insumos de cocina, cabe resaltar, la mayoría son de origen orgánico, buscando con ello el menor impacto ambiental.

Otra de estas decisiones gira alrededor de la adquisición de muebles para las instalaciones, la que se realiza a través de productores locales que manejan bosques con talas controladas, buscando en todo lo posible no adquirir productos de origen sintético o plástico. La empresa también ha invertido en iluminación LED, productos de limpieza de origen natural, insumos para cocina como servilletas, vasos y platos de papel provenientes del reciclado.

#### **1.1.6 Situación político-legal**

La empresa está constituida bajo patente de comercio registrada con el número 203,286, folio 499, libro 163, Categoría Única, nombre comercial Hotel y Restaurante Rabin Ajau, Dirección 1A. Calle 5-37 Zona 1 Cobán Alta Verapaz. El objeto del servicio que está legalmente registrado es el de hotelería, venta de licores y comida en general, arrendamiento de locales, alquileres para eventos especiales y toda actividad de lícito comercio.

El expediente es el número 6200-1999 con fecha de inscripción 23 de Febrero de 1999, su propietario y representante legal es el señor Nery Edgar Lucas Grauc, siendo un establecimiento de clase individual.

### **1.2 Descripción general de la institución y su ambiente de control**

El diagnóstico realizado constato que la organización carece de visión, misión y objetivos propios, y que en cambio se adhiere a unos corporativos que no precisamente son acordes a las necesidades y realidad de la empresa, por lo que dentro de las actividades realizadas se tuvo a bien la construcción de esta filosofía.

### **1.2.1 Situación administrativa**

El desarrollo de las funciones administrativas es fundamental en toda organización, razón por la que a continuación se describe en qué situación se encontró cada una de éstas funciones al momento de realizar el proceso de diagnóstico correspondiente:

#### **a. Planeación**

Esta etapa, que es una de las más importantes de todo el proceso administrativo, evidenció que la organización carece de metas y objetivos, así como de estrategias bien definidas y registradas, aunado a que las actividades no se encaminan bajo una visión y misión propias, sino unas corporativas que no se acoplan a las necesidades y situación real de la empresa.

Es evidente que no existe un rumbo definido, no están determinados los recursos necesarios para alcanzar las metas, o al menos para lograr una rentabilidad sostenida, que es el fin de toda organización comercial.

Los procedimientos para la toma de decisiones no están establecidos, por lo que éstas se dan de manera desordenada, autocrática y a voluntad de la gerencia general. Básicamente se planifica sobre la marcha y no de manera preventiva, lo que merma considerablemente las posibilidades que tiene la organización de anticiparse a necesidades futuras, imprevistos o cambios en el mercado, sin contar que con ello se hace a la empresa cada vez menos competitiva.

Las políticas y estrategias de la empresa son pocas, se transmiten de manera verbal y sin tecnicismos u orden lógico, no existe realimentación o reuniones para resolución de conflictos, lo que favorece la aparición de sesgos que desencadenan que los resultados de su ejecución, no sean los esperados.

Es bastante evidente que la persona encargada de las funciones administrativas carece de conocimientos técnicos al respecto, así como de herramientas que le permitan desarrollar de mejor manera las actividades que le han sido encomendadas, lo que debilita sustancialmente a la organización, debido a la importancia y trascendencia del puesto que se ocupa, ya que sus decisiones repercuten en todas las áreas de la empresa.

La planeación responde a varias preguntas como: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo? y ¿Dónde hacerlo?, al indagar con los colaboradores y al realizar ejercicios de observación, se pudo confirmar que estos en la mayoría de las veces no tienen claro cuáles son sus funciones y áreas de responsabilidad, no saben qué hacer, como hacerlo, cual es el momento oportuno y el mejor lugar para hacerlo.

## **b. Organización**

Esta función administrativa se refiere al diseño de una estructura que admita, ordenar y organizar las operaciones, de manera que esto permita alcanzar los objetivos y metas de la empresa de la forma más eficiente posible, la situación encontrada está muy lejos de llegar a ser eso, ya que existe deficiencia en la forma o manera en que se ejercen estos modelos.

A través de ejercicios de observación y pequeñas charlas con los colaboradores no fue difícil comprobar que estos no tienen claro cuáles son las actividades propias de su puesto de trabajo o las áreas de la empresa que están bajo su responsabilidad, lo que promueve un estado de desorganización y en el peor de los casos la duplicidad de funciones.

Este desorden genera mucha incertidumbre y estrés laboral, ya que las actividades no están correctamente agrupadas, los puestos de trabajo no están bien distribuidos y no se conoce quién le reporta a quien. En general se carece de una estructura organizacional que establezca niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidades, así como canales de comunicación para hacer llegar instrucciones, dar retroalimentación o hacer solicitudes.

Los efectos de esta falta de organización perjudican a la empresa, las quejas de clientes insatisfechos con el servicio son recurrentes, se dan muchos errores operativos y esto no es conveniente, ya que lo ideal sería mantener una búsqueda constante de la eficiencia en operaciones.

Estas deficiencias en la organización han creado que los niveles de ocupación del hotel sean bajos, porque los huéspedes no se sienten adecuadamente satisfechos con el trato y atenciones recibidas, ello se pudo constatar al verificar el libro de quejas de la empresa, en el cual manifiestan entre otras cosas, su inconformidad con la limpieza de las habitaciones o que no han recibido un adecuado trato por el personal de recepción y área de restaurante.



### c. Integración

La integración de personal a la organización, debe ser un proceso ordenado y ejecutado con el apoyo de herramientas técnicas, ya que a través de él, se busca dotar del mejor capital humano a la empresa. La situación hallada dista mucho de este ideal de integración, esto debido a que el proceso se realiza de manera empírica.

El reclutamiento de personal se da a través de recomendaciones de amigos de la gerencia o de los mismos colaboradores, aunque en algunas ocasiones se da por medio de redes sociales como *Facebook* o correo electrónico, sin embargo no existen perfiles definidos y registros de los aspirantes.

La selección de los aspirantes carece de fundamentos técnicos como la aplicación de pruebas psicométricas, pruebas de aptitud, idoneidad, polígrafo entre otras. Esto alimenta un alto índice de rotación de personal. Lo que constituye de por sí a la generación de costos innecesarios, que en todo caso podrían disminuir o ser destinados para el mejoramiento de otras áreas de la empresa.

La empresa cuenta con un proceso de inducción, que consiste en hacer una especie de *coaching* por un período de aproximadamente dos semanas en las cuales se transmite al colaborador toda la información relativa al trabajo para el cual fue contratado, sin embargo, este proceso no está debidamente definido ni existen registros que puedan apoyar esfuerzos por realizar una mejora del proceso. La construcción de un manual o guía de integración se haría desde cero.

En lo relativo a capacitación, la empresa ha hecho esfuerzos porque sus trabajadores participen en actividades de formación en alianza con instituciones como INTECAP o el INGUAT, que han capacitado al personal en materia relacionada a la hotelería y turismo, cubriendo parte del costo de las capacitaciones, facilitando cuestiones como permisos o acomodo de horarios para que los colaboradores puedan participar y así fortalecer sus conocimientos acerca del trabajo que desempeñan.

#### **d. Dirección**

En la empresa se practica en su mayoría de veces el liderazgo autocrático, no se empodera a los colaboradores ya que la dirección o decisiones importantes están sumamente centralizadas en la gerencia, por lo que la eficacia en cuanto a una correcta coordinación de esfuerzos por conseguir buenos resultados no es del todo adecuada.

Uno de los obstáculos más grandes que se pudieron encontrar para llevar a cabo un buen ejercicio de dirección fue la falta de comunicación efectiva, esto afecta sustancialmente a la empresa, ya que la comunicación capacita al gerente para obtener datos y así tomar decisiones acertadas. La comunicación se da de manera informal y se carece de medios formales como un intranet.

En lo relativo a la motivación de los colaboradores, estos manifiestan sentirse desmotivados, aunque la gerencia declara si motivarlos, esto denota un serio conflicto, ya que si se hace no se está haciendo bien, o los colaboradores no lo perciben de manera que la gerencia lo cree, los incentivos o bonificaciones por cumplimiento de metas desempeño son casi nulos.

Los conflictos dentro de la organización se atienden a través de reuniones de trabajo, no existe un programa de rendición de cuentas o de conciliaciones, los esfuerzos por promover la innovación y la creatividad se reduce a escuchar sugerencias mas no en actividades concretas que permitan la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones.

#### **e. Control**

Este proceso consiste básicamente en verificar si las actividades se están desarrollando como se han planificado, esto con objeto de asegurar buenos resultados producto de la correcta ejecución. Esta verificación en el hotel se hace por medio de la observación, lo que no es malo, pero se está fallando al no llevar registros de los hallazgos, ya que esto permitiría combatir las desviaciones de manera objetiva y controlar su reincidencia.

Se podría decir que un magnífico sistema de control seria la aplicación de modelos preventivos, ideal, que no se practica en la empresa, lo cual genera errores operativos, retrasos, reprocesos, pérdidas económicas y clientes insatisfechos.

Actualmente la empresa no controla la estandarización de los servicios, por lo que la premisa de atender a todos los clientes con el mismo esmero y dedicación no se cumple, lo que confirma las constantes quejas de los clientes por recibir una atención justa y que reúna las calidades de un buen servicio. El control y administración de inventarios es deficiente, el servicio post venta no se aplica, las inconformidades de los clientes no tienen registro más que el libro proporcionado por la DIACO.

En lo referente a la calidad de proveedores no existen mecanismos o herramientas que permitan hacer una buena selección. El control del desempeño laboral es deficiente, y se carece de mediciones actualizadas en cuanto al servicio que se presta.

Estas deficiencias en los procesos de control impiden detectar fallas a tiempo. Si la gerencia quisiera evaluar la efectividad de alguna estrategia esto sería casi imposible, porque no se cuenta con las herramientas técnicas adecuadas debido a la gestión de una administración netamente empírica, pese a ello, la empresa sigue funcionando, los clientes siguen consumiendo, lo que demuestra que si se atacaran los males oportunamente, los resultados serían los esperados.

### **1.2.2 Situación de mercado**

La situación encontrada es muy alarmante, ya que la empresa no se acopla a los cambios continuos del mercado, no se enfoca en las necesidades de los clientes, por lo que su competitividad parece estar relegada.

A continuación se describe la manera en la que la institución trata de establecer relaciones comerciales con sus consumidores o clientes.

#### **a. Producto**

La institución está organizada para ofrecer el servicio de hospedaje a todas aquellas personas nacionales y extranjeras que por motivos de placer o negocios visiten la ciudad de Cobán.

En lo referente al servicio de alimentación este ha sido recientemente incorporado para ofrecer una experiencia más integral para el huésped, ofreciendo como especialidad de la casa la comida típica de la región, aunque también se ofrece de otras regiones del país así como internacional, situación similar en lo referente a bebidas.

Haciendo énfasis en el alojamiento, que es la actividad que más deja dividendos a la organización, se puede elegir entre diferentes modalidades según sea requerido por el cliente, este puede ser en acomodo individual, doble, triple, cuádruple y hasta quíntuple.

Es importante mencionar que todas las habitaciones cuentan con amenidades como baño privado con ducha de agua caliente, televisión por cable y de más reciente incorporación la posibilidad de conectarse a internet vía *wi-fi* desde cualquier habitación, lo que sin duda busca hacer más placentera la estancia.

Una demanda muy frecuente por parte de los clientes y algunas organizaciones era la necesidad de contar con salones adecuados para la realización de actividades o la celebración de eventos especiales, por ello la gerencia tomo la decisión de hacer una inversión para la readecuación de las instalaciones a efecto la prestación de este servicio fuera posible.

Por ello actualmente ya se cuenta con dos salones que admiten este tipo de actividades, que para bien de la empresa la hace más competitiva y le da la oportunidad de llegar a otros segmentos del mercado a los que antes no se tenía la posibilidad de acceder.

## b. Precio

En lo referente al servicio de hospedaje la institución no participa directamente en la fijación de precios, ya que según lo regulado por la ley es el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT quien establece los precios autorizados que deberán de cobrarse, basados en las inspecciones que ellos mismos realizan al servicio que se presta. A continuación se presenta una tabla con la última actualización de precios brindada por el INGUAT:

**TABLA 2  
PRECIOS POR HABITACIÓN  
HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU**

<b>TIPO DE HABITACIÓN</b>	<b>PRECIO CON IMPUESTOS</b>
Individual	Q. 125.00
Doble	Q. 240.00
Triple	Q. 345.00
Cuádruple	Q. 460.00
Quíntuple	Q. 575.00

**Fuente:** Elaboración Propia.

La fijación de precios para el área de restaurante es responsabilidad de la institución, ya que esta escoge el método que más le convenga, en este caso el procedimiento es con base a costos, de allí que existan platillos que van desde Q. 25.00 hasta Q. 75.00 según corresponda, esto se repite en materia de bebidas, encontrando que van de Q. 6.00 por un café, hasta bebidas como el ron que cuesta Q. 30.00 el trago y así los precios varían según sea el tipo de bebida o la cantidad o presentación que el consumidor requiera.

En cuanto a los salones para eventos la gerencia ha tomado la decisión de que su uso sea gratuito, siempre y cuando se consuma alimentos y bebidas por parte de las personas que lo ocupen, caso contrario, no existiera consumo, sería la gerencia quien establecería un precio, no habiendo un procedimiento para hacerlo, lo que queda enteramente a su juicio y criterio.

### **c. Plaza**

En materia de plaza, la empresa se enfoca en la venta directa debido a que existe inseparabilidad del servicio y en la mayoría de los casos el cliente viene solo, no necesita de algún proveedor o intermediario para que se dé el intercambio comercial, esto permite a la institución mantener información directa de los clientes, como por ejemplo sus necesidades y demandas, lo que no se cumple muchas veces con la venta a través de intermediarios.

En algún momento la gerencia tomo la decisión de trabajar con intermediarios, esto se dio a través de la contratación de una empresa que promovía los servicios en el extranjero, sin embargo la estrategia no fue del todo provechosa ya que por inconvenientes de comunicación surgieron algunos problemas, sobre todo con los precios, debido a que el intermediario manejaba unos precios y cuando los clientes llegaban al hotel, estos ya habían cambiado.

Los servicios poseen la característica de no poderse almacenar, por lo que las empresas están obligadas a realizar bien las cosas siempre, tratando constantemente de aprovechar cada punto de toque que se tenga con los clientes, por ello la plaza debe ser considerada como una prioridad.

#### d. Promoción

Las actividades de publicidad se realizan a través de la pauta en medios radiales y escritos, aunque actualmente la empresa no está invirtiendo en estos espacios por decisión gerencial, la promoción también se da por la vía del manejo de relaciones públicas a través de interacciones con instituciones culturales, deportivas y de beneficio social.

La promoción de ventas se realiza a través de redes sociales como *Facebook* aunque se pudo constatar que esta herramienta no se actualiza con la frecuencia que debería, por lo que habría que explotarla de mejor manera, así como participar en otras que actualmente tienen mucho auge como *Twitter* e *Instagram*, un sitio *web* oficial o un *blog*, herramientas informáticas que van de la mano con los avances en la tecnología, permitiendo con ello una interacción más cercana con el mercado meta.

La empresa carece de investigaciones de mercado y planes de mercado, estándares de servicio, campañas publicitarias que apalanquen sus operaciones, así como estrategias comerciales como programas de referidos, descuentos por recurrencia y otras estrategias que son fundamentales para apoyar las ventas de toda organización, cuyos fines son eminentemente comerciales, lo cual en un mercado tan competitivo es primordial e indispensable.

La promoción es una herramienta, una palanca que sirve para promover o activar las ventas, está claro que por sí sola una organización tiene dificultades para darse a conocer, para ello la empresa debe echar mano de la promoción y así establecer relaciones comerciales con sus clientes o prospectos de clientes.



### 1.2.3 Situación financiera

La situación financiera de la empresa es aparentemente estable, en cuanto al pago de servicios como luz, agua, recolección de basura, servicio de teléfono e internet la empresa se encuentra solvente en sus pagos, ya que se tuvieron a la vista los comprobantes que lo respaldan, estos fueron solicitados al contador y correspondieron a los últimos 6 meses.

Dentro de la información financiera de la empresa que se tuvo a la vista está un Reporte de Consulta Integrada de fecha 28 de abril de 2,015 que se realizó ante la –SAT- que evidencia que la empresa posee 15 inconsistencias entre errores de cálculo, exceso de acreditamiento, recargos, pagos parciales y omisiones que en total representan multas por un monto de Q. 12,914.96, esto es de conocimiento de la gerencia general sin embargo no se tiene un plan para poder solventar esta situación en el corto plazo.

La empresa tiene internamente una persona designada al área contable, pero hace falta llevar registros digitales y físicos actualizados de ingresos y egresos, cajas chicas, programar y calendarizar rendiciones de cuentas, elaboración de reportes, periodicidad de estos, mejorar también la relación y gestión con los proveedores, así como la necesidad de establecer los procedimientos de aprobación de compras.

Más recientemente la gerencia tomo la decisión de contratar una firma de auditores externos, quienes deberán auditar periódicamente a la empresa y rendir los reportes correspondientes para que se tenga una visión más integral de las finanzas de la institución.

#### **1.2.4 Situación de administración de operaciones**

La administración de operaciones consiste en la correcta administración de los recursos productivos de la organización. Hotel y Restaurante Rabin Ajau es una empresa con más de 50 años de servicio, no está formalmente organizada pero aun así ha sobrevivido y sigue funcionando, lo que hace pensar que lo que existe es desorden, lo que para bien de ésta tiene solución.

Es claro que la empresa desarrolla sus operaciones de manera empírica, no existe un diseño industrial, desarrollo de productos y servicios y mucho menos diseño de procesos y de capacidad, si bien existen relaciones con los proveedores no existe como tal una bien establecida cadena de suministros, los vínculos con los clientes no son claros, por lo que sus demandas no son eficientemente atendidas.

En lo referente a inventarios la institución si cuenta con ellos, mas no de todas las áreas y no todos están actualizados, las bodegas están sumamente desordenadas, lo que dificulta cualquier tipo de control. Para la realización de inventarios no existe un modelo o técnica definida, lo que se hace básicamente es contar lo que hay y lo que hace falta, no existen sistemas que permitan por ejemplo establecer puntos de reorden, capacidad de las bodegas, ubicación idónea de las bodegas, entre otros aspectos que podrían mejorar la situación actual.

En lo referente a la fuerza de trabajo, esta no está bien distribuida y no en todos los casos es especializada. En lo concerniente a diseño de planta y localización la empresa cumple con la mayoría de estándares de calidad, aunque no cuenta con planes ante contingencias o seguridad industrial.

La gestión de calidad se da de manera intermitente, esto debido a que si se giran instrucciones para ofrecer servicios de calidad, es claro que nadie trabaja para atender mal a los clientes, pero esto requiere más que un simple esfuerzo, eso es algo que merece pasos ordenados y alineados hacia un objetivo en común, que en este caso sería lograr una mejorara sustantiva y continua de los servicios.

Debido a que la administración y gerencia carece de conocimientos técnicos que apoyen las operaciones son muchas las necesidades detectadas, por ejemplo se carece de secuenciación de tareas, de procesos, faltan procedimientos que indiquen las maneras más eficientes de desarrollar las actividades propias de cada puesto de trabajo, lo que facilita los errores y atrasos en la operación y por ende la insatisfacción de los clientes.

Es en este tema donde la empresa deberá de poner especial énfasis, ya que al ordenar sus operaciones de manera objetiva ira percibiendo mejores niveles de productividad.

### **1.3 Descripción y jerarquización de las situaciones encontradas**

Existen muchas herramientas para la realización de un diagnostico empresarial, una de ellas es la herramienta conocida como FODA, que permite al investigador identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución.

A continuación se presentan las situaciones encontradas producto de la aplicación de esta poderosa herramienta así como una jerarquización que incluye los 3 hallazgos más significativos, tomando en cuenta que son los que más tienen repercusión de manera general en la empresa, por su importancia y valor organizacional.

### 1.3.1 Identificación de FODA

A través de esta herramienta de investigación se identificaron las principales debilidades y oportunidades de Hotel y Restaurante Rabin Ajau, las que se describen en la siguiente tabla:

**TABLA 3  
OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES  
HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU**

<b>Oportunidades:</b>	<b>Debilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianzas estratégicas con <i>tour</i> operadores.</li> <li>-Explotar herramientas electrónicas para la promoción de servicios.</li> <li>-Fortalecer vínculos con otros hoteles de la corporación</li> <li>-Atender o explorar nuevos giros de negocio.</li> <li>-Desarrollar servicios complementarios de valor añadido como spa, actividades recreativas de turismo rural, deportivas, ecoturismo y otros.</li> <li>-Participación en ferias o convenciones de turismo.</li> <li>-Presencia en redes sociales y <i>blogs</i>.</li> <li>-Invertir en geolocalización.</li> <li>-Gestionar capacitaciones con entidades estatales o privadas.</li> <li>-Agregar a los servicios que ya se prestan el de tours por región.</li> <li>-IncurSIONAR en nuevos segmentos de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La administración de la empresa es empírica.</li> <li>-Existe incertidumbre en cuanto a la estructura organizacional de la empresa.</li> <li>-Necesidad de establecer un plan estratégico.</li> <li>-Inadecuado control de funciones y comportamiento de los colaboradores.</li> <li>-No se implementan estrategias de <i>marketing</i>.</li> <li>-Espacios de trabajo saturados y desordenados.</li> <li>-Débil control de inventarios.</li> <li>-Mal control y Limpieza de habitaciones.</li> <li>-El servicio no está estandarizado.</li> <li>-Cultura organizacional deteriorada.</li> <li>-Procesos y procedimientos no claros.</li> <li>-Carece de manuales, políticas y estrategias.</li> <li>-Mala gestión de proveedores.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo. Año 2015.

### **1.3.2 Descripción de las situaciones encontradas**

Como resultado del trabajo de investigación realizado en Hotel y Restaurante Rabin Ajau, se presenta a continuación una descripción de las situaciones encontradas:

#### **a. La administración de la empresa es empírica**

Se pudo evidenciar que la mayoría de tareas que se desarrollan en esta área no se realizan con fundamentos técnicos, funciones como planeación, gestión de calidad en el servicio, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y dirección son casi imperceptibles, el administrador manifiesta que estas actividades si se llevan a cabo, pero se puede evidenciar por medio de simple observación que no es así.

Este débil trabajo al frente de la administración se origina principalmente porque la persona encargada de desarrollarlas carece de una guía que le permita encaminar sus actividades hacia el logro de objetivos que promuevan la productividad y eficiencia organizacional.

Entre los principales efectos del desarrollo de una administración con estas características se puede mencionar una alta tasa de clientes inconformes con el servicio, inadecuado control de inventarios, que la comunicación no sea efectiva, que no se alcancen los objetivos y metas propuestas, colaboradores desmotivados, debilidad organizacional, falta de competitividad, bajos niveles de ocupación y altos niveles de incertidumbre.

Uno de los recursos más importantes de toda organización es el humano, el cual debe estar calificado para el trabajo que desarrolla en la organización, y esto se hace más relevante cuando se trata de la persona encargada liderar a la empresa, por lo que la situación actual no es admisible.

**b. Existe incertidumbre en cuanto a la estructura organizacional de la empresa**

Esta situación ocurre debido al desconocimiento que tienen los colaboradores de las líneas de mando y los niveles jerárquicos de la empresa, las funciones que corresponden al puesto que desempeñan así como la conducta que deben adoptar al relacionarse con los clientes internos y externos.

El principal efecto de la falta de una estructura organizacional debidamente diseñada es la incertidumbre, ésta como consecuencia da lugar a que muy a menudo se den casos de duplicidad de funciones, tiempos muertos, colaboradores insatisfechos y desmotivados, indisciplinas, conductas inmorales y falta de compromiso con la organización, así como la aparición de constantes quejas por parte de los clientes ya que este desorden afecta la calidad del servicio que se presta.

La falta de una efectiva estructura en la empresa puede ocasionar que se den casos de sobre cargo de trabajo, estrés laboral, alta rotación de personal, mal uso de los recursos y por ende pérdidas económicas para la organización. Esto tiene otro efecto igual o más dañino que es la insatisfacción de los clientes, lo que deriva inevitablemente en malas referencias, bajos niveles de ocupación así como una incómoda inestabilidad financiera.

**c. Existe necesidad de establecer un plan estratégico**

Esta situación se identifica debido a que la organización carece de misión, visión, objetivos, y propósitos propios, adolece de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, así como programas bien definidos y registrados. Al cuestionar a cerca de la carencia o imperceptibilidad de estos aspectos la administración y gerencia argumentan que si los poseen y que los transmiten a sus colaboradores, sin embargo los conceptos y el proceso de comunicación no es claro, o al menos no para todos.

Los efectos de no planificar hacia el futuro son muchos, entre ellos están: rumbo incierto, errores en la operación, clientes insatisfechos, bajos niveles de ocupación, desmotivación, incertidumbre, conflictos, baja competitividad, estrés laboral, mal clima organizacional, inestabilidad, sin contar que por defecto se está cediendo paso a la competencia, a esto se incluye también el mal aprovechamiento de los recursos, tanto materiales como humanos, lo que da por suma pérdidas para la empresa.

La teoría y la experiencia enseñan que en una empresa se debe procurar el diseño de un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de las personas que trabajan en ella, esto implica realizar los esfuerzos necesarios para asegurarse que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos, ya que si se desea que los esfuerzos sean efectivos, las personas deben saber lo que se espera que cumplan y hacia donde se espera que enfoquen y dirijan sus esfuerzos.

**d. No se evalúa adecuadamente el desempeño que tienen los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo.**

La administración del hotel no posee mecanismos formales y técnicos que permitan controlar que los colaboradores desarrollen las actividades propias de su puesto de trabajo de manera efectiva, lo que imposibilita que se pueda medir si las actividades planificadas están avanzando por el rumbo correcto, o simplemente conocer quien cumple o no con las tareas que le fueron encomendadas así como tener una visión más amplia de las necesidades y logros de cada área de trabajo.

Si bien es cierto se realizan evaluaciones, en la mayoría de las veces estos se da de manera informal y desordenada a través de entrevistas uno a uno, que no poseen registros ni una estructura definida, lo que da lugar a la informalidad y una actitud pasiva en relación al seguimiento de objetivos.

Esta falta o inadecuada ejecución de instrumentos que evalúen el desempeño afecta de manera significativa a la empresa, ya que no permite que se pueda identificar si aquellas actividades que se han planificado se están desarrollando como se planearon, o si los colaboradores cumplen con esmero y responsabilidad con sus funciones, lo que detona en la aparición de desviaciones y que la empresa vea casi imposible lograr una mejora continua en los servicios que presta, lo que la coloca en desventaja respecto de su competencia.

Una adecuada evaluación del desempeño tiende a facilitar la toma de decisiones y permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos.



**e. No se implementa un plan de *marketing***

Esta situación se origina debido a que la empresa carece de un plan que le permita hacer frente a un mercado que cada vez es más exigente, se pudo observar que existe una actitud pasiva en cuanto a la intención de ganar cada vez más usuarios de los servicios que se ofrecen, pareciera que el mercadeo esta relegado a un segundo o tercer plano por considerarlo un gasto y no una inversión.

Existe inobservancia del uso de herramientas innovadoras que le admitan posicionarse estratégicamente en el mercado, y que aumenten las posibilidades de captar clientes nuevos y recurrentes de modo que estos puedan apalancar la comercialización, si se espera que las ventas aumenten, pero no se planifican estrategias que ayuden a que este fin sea una realidad cuantificable.

Esta falta de aplicación perjudica principalmente la posibilidad de que se tenga más ocupación en el hotel, crea barreras que no permiten llegar a nuevos segmentos de mercado, por ende se pierde terreno y se propicia el desarrollo de la competencia.

Esto es preocupante, ya que toda organización cuyo fin es la comercialización de bienes y servicios debe contar con los instrumentos que le permitan ser competitiva, los planes de *marketing* ayudan a las organizaciones a lograr un lugar en el mercado, fortalecen a las empresas en el proceso de acercamiento con sus clientes y son la vía por la cual se espera que estos lleguen a ella.

### 1.3.3 Jerarquización de las situaciones encontradas

Para realizar la jerarquización de las situaciones encontradas se tomaron en cuenta aspectos como gravedad del problema, factibilidad de implementación y financiera, interés en solucionar el problema, plazo de implementación, posibilidad de seguimiento, entre otros.

Como resultado del análisis efectuado, se exponen a continuación las situaciones de mayor prioridad en orden descendente:

1. La administración de la empresa es empírica.
2. Existe incertidumbre en cuanto a la estructura organizacional de la empresa.
3. No se implementa un plan de *marketing*.



## **CAPÍTULO 2**

### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

#### **2.1 Guía de buenas prácticas administrativas**

La administración es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. Esto solo se lograra si la persona encargada de realizar las tareas administrativas posee las herramientas que le faciliten este trabajo tan importante para la empresa.

Este proceso de adecuación de las actividades administrativas se inició con la ejecución de reuniones de trabajo, las que se llevaron a cabo en las instalaciones del hotel y en las que participó la gerencia y administración. El principal objetivo de estas reuniones fue analizar el desempeño y los resultados generales de la institución en el último año y así identificar aquellas áreas en las cuales se debía intervenir para lograr una mejora real en el desempeño de la organización.

Después del análisis realizado y de la identificación de estas áreas que merecían mejorar, se acordó trabajar alrededor de 5 ejes administrativos, los que permitirían trazar un rumbo hacia el éxito, crear ventajas competitivas, fomentar buenas relaciones entre colaboradores y asegurar la satisfacción de los clientes, estos ejes sobre los cuales se acordó accionar fueron las áreas de planificación, gestión de calidad en el servicio, selección de personal y dirección.

Ya identificadas las áreas de mejora se procedió a la construcción de la guía, esto se realizó también a través de reuniones con gerencia y administración a través la metodología de mesa redonda y lluvia de ideas, este modelo ayudo a realizar un trabajo ordenado y dirigido oportunamente, el proceso de construcción incluyo el ordenamiento de información, análisis de variables, consultas bibliográficas, desarrollo de herramientas y por último la redacción del documento final.

Cada área o capítulo de la guía comprende una parte formativa y una eminentemente práctica, la primera brinda fundamento teórico y la segunda herramientas que deberían ponerse en práctica para empezar a gestionar los cambios hacia una adecuada administración de la empresa.

Relacionado a la planificación se desarrolló la herramienta conocida como análisis FODA, por medio de la cual se pueden identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Así mismo se estableció una matriz en la cual el administrador podrá formar estrategias que le permitirán minimizar debilidades y amenazas, minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas así como por maximizar las fortalezas y oportunidades.

La formulación de estas estrategias serán el producto del análisis externo e interno que se realice, así se tendrá una ruta para hacer frente de manera objetiva a los obstáculos que impiden el logro de los objetivos organizacionales.

Referente a gestión de calidad en el servicio la herramienta desarrollada fue el establecimiento de los estándares de servicio de la empresa, los cuales giran alrededor de 4 ejes fundamentales, la rapidez, empatía, confianza y amabilidad con la que todos los colaboradores sin excepción alguna deberán relacionarse y servir a los clientes, esto para asegurar su plena satisfacción.

En cuanto a selección de personal se desarrolló el proceso correcto que debe cumplirse para seleccionar un aspirante, se diseñó una guía para entrevistas preliminares, una para la investigación de referencias y por último y no menos importante una guía de entrevista formal que ayudara a establecer de manera objetiva si el aspirante llena o no los requisitos del puesto que está solicitando, la utilización de estas herramientas contribuye a la tecnificación del proceso y a su objetividad.

En el apartado de dirección se definieron los procedimientos que deben adoptarse para la motivación del personal, esto último basado en la metodología denominada Jerarquía de Necesidades, con esto se buscaba mejorar la cultura y clima organizacional de la empresa así como la productividades de las personas en su puesto de trabajo, así mismo se definieron 10 actitudes que debe poner en práctica un buen líder, esto con el objeto de cambiar las prácticas de un liderazgo autocrático hacia uno más democrático y participativo.

Relativo a evaluación de desempeño la metodología desarrollada es la de *check list*, por medio de la cual la gerencia y administración tendrá la posibilidad de evaluar semestralmente el rendimiento de sus colaboradores, en ella se podrán evaluar aspectos como trabajo en equipo, puntualidad, calidad del trabajo entre otros, estos parámetros o calificaciones serán de vital importancia en la toma de decisiones, ya que a través de ellas se podrá premiar a aquellos colaboradores que estén haciendo un buen trabajo o reemplazar a los que no demuestren un buen rendimiento.

Previo a la socialización con el total de los colaboradores, la guía se presentó a la gerencia y administración en una reunión privada, en la cual se expuso el resultado del trabajo que se realizó, esto con la finalidad de obtener su aprobación y de realizar ajustes si los hubiera antes de su presentación formal a todos los colaboradores.

Ya con el visto bueno de gerencia y administración se procedió a la socialización con el equipo completo de colaboradores, actividad que se llevó a cabo en las instalaciones del hotel, se programaron dos sesiones, esto debido a los horarios rotativos y a la disponibilidad de los colaboradores, ya que era necesario seguir atendiendo las operaciones. Las sesiones se llevaron a cabo con éxito contando con la participación de la mayoría de los trabajadores, el documento final se presentó mediante la utilización de proyectores además de que se hizo entrega del documento al administrador.

La presentación incluyó espacios para la participación de los asistentes así como para resolver dudas e inquietudes, se hizo énfasis en el seguimiento de la estructura y de todos los beneficios que eso representaría no solo para la empresa sino para todos los colaboradores. Se acordó nuevas reuniones para discutir mejoras o la inclusión de nuevos ejes según surjan más necesidades o sea la evolución de la organización, buscando con ello que la empresa logre la mejora continua de sus servicios y operaciones.

## **2.2 Estructura organizacional de la empresa**

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas.

El diseño incluyó el acto de organizar, ya que la empresa se encontraba en un ambiente de desorganización, lo que fomentaba un grado alto de incertidumbre en todos los niveles jerárquicos.

El primer paso para la definición de la estructura organizacional fue la realización de reuniones de trabajo, estas se realizaron en las instalaciones del hotel, en ellas participo la gerencia, la administración y la mayoría de los colaboradores de las demás áreas.

La participación de todos fue vital, ya que permitió reunir integralmente los puntos de vista de diferentes jerarquías, para ello se realizaron mesas de trabajo en donde por medio de lluvia de ideas, consultas bibliográficas y pequeñas exposiciones se fue logrando el diseño de una estructura que responde adecuadamente a las necesidades de la empresa.

Con este tipo de actividades se buscó involucrar a los colaboradores en los cambios que se pretendían implementar, ya que esto fortalecería la cultura organizacional al empoderar a los colaboradores y recoger sus puntos de vista, inquietudes y sugerencias.

El resultado de las reuniones de trabajo fue el establecimiento de tres instrumentos, el primero de ellos fue el diseño del organigrama de la empresa, ya que este constituye la columna vertebral de la organización, se hicieron los ajustes necesarios, se establecieron niveles jerárquicos, líneas de mando y atribuciones de autoridad, esto con el objetivo de dar certeza a la organización y alejarla del desorden en donde se encontraba.

Otro de los instrumentos desarrollados fue la guía de funciones, esta permitió establecer las actividades que cada colaborador debe realizar en su respectivo puesto de trabajo, sus alcances, tareas y responsabilidades, así como el perfil mínimo que cada aspirante debe poseer. Seguidamente se desarrolló el código de ética de la empresa, pretendiendo con el ayudar a un estricto sentido de integridad y respeto en la conducta que deben poseer y adoptar todos los colaboradores. Esto para mejorar las relaciones entre clientes internos y externos así como la cultura y clima organizacional.



Ya con el visto bueno de la gerencia general, los documentos fueron presentados mediante exposiciones realizadas en las instalaciones del hotel, en las exposiciones se dio espacio para la participación de todos en cuanto a la resolución de dudas o inquietudes que pudieran existir, a cada miembro del equipo se le entrego una copia impresa de cada uno para su conocimiento e inmediata implementación y seguimiento.

El proceso de implementación consistió en que los colaboradores al ser enterados de los cambios tanto en la estructura organizacional como en la definición de sus funciones y establecimiento de parámetros de conducta, empezaran a conducir el desarrollo de sus actividades apegados a estos nuevos conceptos, siempre con entusiasmo y dinamismo.

Posterior a la implementación se procedió a realizar actividades de seguimiento como observación y *check list*. En ese momento los colaboradores ya habían sido informados de cuál es su posición dentro de la organización, cuáles son sus funciones y cuál es la conducta que se espera que practiquen, la actividad consistía en registrar que estos lineamientos se cumplieran así como aquellos que no se estaban cumpliendo, para brindar retroalimentación en reuniones posteriores.

### **2.3 Plan de *marketing***

Este proceso inició con la realización de reuniones con gerencia y administración del hotel, como primera tarea fue identificar cual era la competencia directa de la empresa, ya identificada se procedió a realizar un análisis de lo que son sus servicios en general, posterior a ello el trabajo consistió en estudiar la situación a lo interno de Hotel y Restaurante Rabin Ajau, esto con el objeto poder hacer ejercicios de comparación y poder establecer conclusiones que permitieran hallar puntos de mejora y líneas de acción en las que se debía actuar.

Como siguiente paso se procedió al establecimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos, los que cabe mencionar se buscó estuvieran lo más apegados a la realidad, siempre buscando ser objetivos. Seguidamente se realizó la definición de la estrategia, que para esta empresa en particular lo más prudente fue establecer la denominada Estrategia Funcional, que consiste en hacer una mezcla de mercadotecnia o *Marketing Mix*. Para el desarrollo de esta técnica fué necesario establecer un plan de acción que giró alrededor de 4 variables que son: producto, precio, plaza y promoción.

En lo que respecta a producto, la estrategia a utilizarse gira en torno a la ampliación o modificación de la gama de servicios, lo que implicaría mejorar las características del servicios a través de la implementación de los estándares de servicio de la empresa, actividad que estaría principalmente a cargo de los recepcionistas, meseros y mucamas que son las personas que más puntos de toque tienen con los clientes. Otra de las acciones planificadas fue la incorporación de más servicios complementarios como lo son el *catering* y el de *tours*.

En cuanto precio, la estrategia acordada fue el establecimiento de precios competitivos, para esto la empresa debe hacer un estudio de mercado para poder realizar la fijación de sus precios tomando como referencia los de la competencia, en este aspecto también se planificó accionar con relación a la fijación de precios especiales para el sector de viajeros aplicando una promoción enfocada a su segmento, esperando con ello generar ganancias por volumen de ventas, ya que el objetivo de la promoción es la recurrencia.

En lo relacionado a plaza, la estrategia establecida fue la mejora de la venta directa, para lo cual la empresa deberá esforzarse y hacer uso estricto de procedimientos para gestionar de mejor manera el proceso de *check in* y *check out*.

También relacionado a esta estrategia, se estableció la utilización de *speechs* sugeridos para realizar de mejor manera las reservaciones vía telefónica, buscando con ello incrementar la cantidad de cierres de negocio y por supuesto ofrecer una mejora en la atención al cliente.

Ya en el desarrollo de la última etapa que es la promoción, la estrategia elegida fue la de mejorar la comunicación hacia el exterior de la empresa, para lo cual se acordó el desarrollo de una campaña publicitaria a través de las redes sociales, buscando con ello llegar a nuevos segmentos de mercado y afianzar los lazos que ya se poseen, otra de las acciones a implementar fue la realización de un volanteo masivo, el que se realizaría el día de la Medio Maratón Internacional de Cobán, en el que se esperaba distribuir 5,000 volantes sabiendo de la enorme afluencia de turistas nacionales y extranjeros que visitan ese día la ciudad.

Completado todo el proceso de planificación se procedió a la construcción del plan, el cual fue revisado y aprobado por la gerencia de la empresa por lo que se programó una reunión en la que se socializaría su contenido. La reunión se llevó a cabo en las instalaciones del hotel y se pudo lograr el compromiso de cada miembro del equipo, lo que fue vital ya que con ello se fomenta que el desarrollo de las diferentes actividades deba realizarse siempre con esmero y dedicación.

## **CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1 Guía de buenas prácticas administrativas**

La guía permitió a la administración del hotel adoptar buenas prácticas administrativas, de una manera sencilla y efectiva, esto a través de la implementación de instrumentos que tecnicaron el trabajo que se desarrollaba al frente de la organización y se logró ir eliminando de apoco el empirismo que predominaba.

El establecimiento de la guía fue de mucho beneficio para la organización por varias razones, una de ellas es que en su construcción se involucró al administrador del hotel lo que generó un sentimiento de compromiso de su parte para que las actividades se desarrollaran de mejor manera, por otro lado con la guía se logró facilitar el cumplimiento de sus actividades ya que antes carecía de cualquier noción de lo que era realizar una administración técnica de la institución.

Ahora la persona encargada de administrar la empresa tiene certeza de cuales son aquellas actividades y herramientas que debe implementar si desea tener éxito en la consecución de sus objetivos como administrador y que a su vez repercuten en alcanzar los objetivos organizacionales. La guía es de conocimiento de la mayoría de colaboradores lo que favorece el sentimiento de pertenecía al ser tomados en cuenta en los cambios que para bien se tiene contemplado implementa

Un logro importante fue el establecimiento de la herramienta conocida como FODA, ya que esta ayudará a la administración a generar estrategias que le permitan sacar un mejor provecho de sus fortalezas y oportunidades, así como luchar contra sus amenazas y debilidades de manera objetiva, acciones que son parte de la planificación y que sin duda la situarán en ruta de éxito.

Otro de los resultados importantes fue la tecnificación del proceso de selección de personal, ya que antes no existía una ruta a seguir ni herramientas que permitieran tomar una buena decisión, o al menos que esta fuera basada en cuestiones técnicas y no en subjetividades, es así como se logró definir el proceso para seleccionar a un candidato, se consiguió establecer guías para entrevistas preliminares, para verificación de referencias y entrevista formal, lo que ayudará significativamente en la toma de decisiones relativas a este proceso.

La falta de liderazgo era otro de los problemas que aquejaba a la empresa, es por ello que fue de mucho beneficio lograr el establecimiento de una herramienta que ayuda al fomento del liderazgo positivo, democrático y participativo por medio del cual la empresa fortalecerá sus procedimientos de dirección, ya que tendrá buenos líderes al frente de la empresa,

Así mismo se pudieron establecer los procedimientos o maneras idóneas para incrementar la motivación del personal, esto fue importante ya que al momento de la intervención la sensación de insatisfacción y conflicto entre colaboradores y la empresa era alto, situación que con esta herramienta ira cambiando progresivamente hasta lograr una cultura y clima organizacional sanos en donde sus miembros están lo suficientemente motivados para realizar bien su trabajo, relacionarse entre sí y con los clientes externos.

El establecimiento de la guía también ayudo definir un programa de evaluación de desempeño, en el que se podrá dar seguimiento al rendimiento que cada persona tienen en su respectivo puesto, lo que es importante ya que no se puede mejorar lo que no se puede medir, es así como se espera integrar a todos los colaboradores en un proceso de mejora continua que haga más competitiva a la empresa en general, esto fue valioso ya que permite también involucrar a los colaboradores en los procesos de mejora.

### **3.2 Estructura organizacional**

Cuando se iniciaron las prácticas, la empresa no estaba formalmente organizada, no existían niveles jerárquicos ni líneas de mando y mucho menos contaba con un organigrama que reflejara estos conceptos, aunado a ello la mayoría de los empleados manifestaba no conocer cuáles eran sus funciones, la ocurrencia de indisciplinas y quejas de los clientes por malas actitudes demostradas por los colaboradores eran frecuentes, lo que en su momento represento un dato alarmante para los intereses de la organización.

Con el propósito de otorgar certeza a la organización, se procedió a establecer la estructura organizacional de la empresa, se logró establecer niveles jerárquicos, líneas de mando y atribuciones de autoridad que fueron representadas en un organigrama, esto ayudo a organizar y aprovechar de mejor manera al recurso humano.

En esta intervención también se pudo desarrollar otro instrumento importante que fue la guía de funciones, ya que a través de ella se pudo establecer las actividades que cada colaborador debe realizar en su puesto de trabajo así como el perfil que se debe reunir si se desea ocupar cualquier puesto dentro de la organización, esto fue importante ya que favoreció la certeza que tienen las personas a cerca de sus responsabilidades así como la ayuda que representa para los procedimientos de selección de personal.

Otro de los problemas detectados y que se puede controlar fue la inexistencia de una herramienta que enmarcara cual debía ser la conducta de los colaboradores, situación que puede ser cambiada ya que se logró establecer un código que regula como deben ser las relaciones entre colaboradores, proveedores y autoridades gubernamentales y que compromete a cada trabajador a conducirse en todo momento de manera ética y moral, y no solo de manera personal sino también a vigilar que estas normas se cumplan en todos los niveles y jerarquías de la empresa.

Este tipo de herramientas son fundamentales en toda institución, ya que son el antónimo al desorden, permiten organizar y dar claridad a la expectativa acerca de lo que se espera de cada colaborador, ya que el desarrollo correcto de cada actividad es fundamental rumbo a la consecución de los objetivos organizacionales, en el corto y largo plazo.

### **3.3 Plan de *marketing***

El establecimiento de este plan de *marketing* fue de mucho beneficio para la organización ya que a través de las acciones implementadas se pudo obtener resultados importantes, el primero de ellos fue la modificación en la gama de servicios de la empresa, ya que gracias a la implementación de estándares se logra asegurar una mejora progresiva a las características del servicio.

Otro logro importante fue el establecimiento de precios competitivos gracias a la implementación de una promoción enfocada al sector de viajeros que permitió brindarles precios especiales y con ello incentivar el aumento del flujo de usuarios recurrentes. Estas estrategias permiten a la empresa ser más competitiva, ya que estos factores la hacen más atractiva frente al mercado meta.

Es importante mencionar también que se logró mejorar la comunicación externa de la empresa, ya que se desarrolló una campaña publicitaria en redes sociales y se implementó un volanteo masivo en el Medio Maratón Internacional de Cobán, actividades que permiten fortalecer la comunicación con el mercado meta, dejando la actitud pasiva de antes por una proactiva que busca sacar provecho de los recursos disponibles para acercarse cada vez más a sus clientes o posibles clientes.

Estos resultados positivos no son más que la manifestación expresa de que la organización es más competitiva, ya que estas herramientas le permiten hacer frente a las exigencias del mercado y le mantienen en la lucha por mantenerse vigente, lo que es correcto o adecuado cuando se tiene una competencia tan fuerte en el sector hotelero, las actitudes de pasividad y de falta de interés son inconcebibles en un negocio como este ya que son como un cáncer que termina por llevar a la quiebra a las organizaciones.

Con el desarrollo de estas actividades se logra sentar un precedente, demostrando que con el correcto aprovechamiento de los recursos disponibles y con una buena actitud se pueden tener resultados importantes, romper con esa resistencia al cambio y lograr más confianza en los recursos digitales de promoción también fue importante, ya que no se puede ser ajeno a la evolución de la tecnología y los medios de comunicación.





## CONCLUSIONES

Para alcanzar la eficiencia y efectividad en la gestión administrativa de la empresa fue necesario desarrollar una guía de buenas prácticas administrativas, la estructura organizacional y un plan de *marketing*.

La implementación de buenas prácticas administrativas permitió establecer herramientas que facilitaron tareas como planificar, gestionar la calidad del servicio, seleccionar al personal así como dirigir y evaluar a los colaboradores, esto generó una gestión más adecuada de las funciones a nivel administrativo, ya que no se actúa por impulsos sino por objetivos.

La certeza organizacional se pudo adquirir al crear una estructura organizacional a través de la guía de funciones, el código de ética y del organigrama, elementos que promueven certidumbre al coordinar el recurso humano de tal manera que exista claridad en cuanto a funciones y responsabilidades de cada persona y áreas de trabajo, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.

El fortalecimiento de la competitividad de la empresa se alcanzó al instituir un plan de *marketing* que apoya los procesos de comercialización, incrementa el volumen de ventas, amplía la gama de servicios, reduce el número de clientes insatisfechos, potencia la imagen de marca, entre otros.



## RECOMENDACIONES

Dar seguimiento a la implementación de las herramientas establecidas para así generar un proceso de mejora continua que garantice la eficacia de las funciones administrativas de la organización.

Desarrollar cada una de las actividades plasmadas en la guía de buenas prácticas, ya que esto permitirá que la administración desempeñe mejor sus funciones y con ello iniciar un camino de crecimiento y productividad que perduren en el largo plazo; esta herramienta deberá ser actualizada convenientemente para adecuarla a los requerimientos del mercado, tendencias administrativas modernas, avances tecnológicos y en general a las circunstancias que se estén viviendo en su momento.

Supervisar el cumplimiento de lo plasmado en la estructura organizacional, esto para garantizar que cada colaborador cumpla con las responsabilidades para las que fue contratado. El organigrama, la guía de funciones y el código de ética de la empresa deben ser adaptados a las sus necesidades, como por ejemplo la inclusión de nuevos puestos de trabajo.

Dar continuidad a todas las actividades establecidas en el plan de *marketing*, ya que su correcta aplicación y seguimiento incrementará progresivamente su contribución a los objetivos y resultados globales de la organización, estas acciones y estrategias deberán ser revisadas anualmente para que siempre respondan a las necesidades y tendencias de compra del mercado objetivo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Amaru Maximiano, Antonio Cesar. *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación, 2 009.
- Armstrong Gary, Philip Kotler. *Marketing*. México: Pearson Educación, 2 007.
- Best, Roger. *Marketing Estratégico*. España: Pearson Educación, 2 007.
- Cáceres Antonio, Eduardo Soto. *Ética en las organizaciones*. México: McGraw-Hill, 2 010.
- Clements James, Jack Gido. *Administración exitosa de proyectos*. México: Cengage Learning, 2 012.
- Gutiérrez Pulido, Humberto. *Calidad total y productividad*. México: Interamericana editores, 2 012.
- Heizer Jay y Barry Render. *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación, 2 009.
- Koonz, Harold. Et. Al. *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Interamericana Editores, 2 012.
- Mondy, R. Wayne. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, 2 010.
- Puchol, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid; España: Ediciones Díaz de Santos, 2 011.
- Thompson, Arthur. *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill, 2 012.



V.ºB.º  
*[Handwritten signature]*

Adán García Véliz  
 Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa  
 BIBLIOTECARIO



HISTORICAL

The following is a list of the names of the persons who have been  
 members of the Board of Directors of the Corporation since its  
 organization in 1907. The names are given in the order in which  
 they were elected to office. The names of the persons who have  
 been members of the Board of Directors since their election to  
 office are given in the order in which they were elected to office.  
 The names of the persons who have been members of the Board of  
 Directors since their election to office are given in the order in  
 which they were elected to office.





**ANEXOS**





**ANEXO 1**  
**GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS**



**HOTEL Y RESTAURANTE  
“RABIN AJAU”**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**



# **GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS**

**ELABORADO POR:**

**Mario Antonio Galdamez Valdes**

**Cobán, Alta Verapaz, Julio de 2015**



## ÍNDICE

<b>1. PLANIFICACIÓN</b>	05
1.1. ¿Qué es la planificación?	05
1.2. ¿Por qué es importante planificar?	06
1.3. ¿Qué debo hacer para planificar eficazmente?	06
1.4. ¿Y los beneficios cuáles son?	07
1.5. Desarrollo de herramientas	08
<b>2. GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	13
2.1. ¿Qué es la gestión de la calidad?	13
2.2. ¿Por qué es tan importante la gestión de calidad?	13
2.3. ¿Qué debo hacer para gestionar la calidad?	14
2.4. ¿Qué beneficios otorga la gestión de la calidad?	14
2.5. Desarrollo de herramientas	15
<b>3. SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	21
3.1. ¿Qué es la selección de personal?	21
3.2. Importancia	21
3.3. ¿Qué debo hacer?	22
3.4. ¿Qué beneficios obtengo?	22
3.5. Desarrollo de herramientas	22
<b>4. DIRECCIÓN</b>	29
4.1. ¿Qué es la dirección?	29
4.2. ¿Por qué es importante la dirección?	29
4.3. ¿Qué acciones debo implementar?	30
4.4. ¿Qué beneficios obtengo?	30
4.5. Desarrollo de herramientas	30

<b>5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>37</b>
5.1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?	37
5.2. ¿Por qué es importante evaluar el desempeño?	37
5.3. ¿Qué puedo hacer?	38
5.4. ¿Cuáles son los beneficios?	38
5.5. Desarrollo de herramientas	39

## INTRODUCCIÓN

Esta guía es una herramienta que permite a la administración del hotel adoptar buenas prácticas administrativas, de una manera sencilla y efectiva. La presente guía está organizada alrededor de la adecuada gestión empresarial, aquí se presentan recomendaciones y acciones prácticas que contribuyen a lograr los objetivos organizacionales. La guía pretende brindar una motivación para actuar, proporciona recomendaciones concretas para implementar las buenas prácticas administrativas y destaca los beneficios que se obtienen con ellas.

La guía está constituida alrededor de 5 ejes que son primordiales para mejorar la administración que se desarrolla en el hotel, estos son:

1. Planificación
2. Gestión de Calidad en el Servicio
3. Selección de Personal
4. Dirección
5. Evaluación del Desempeño





## **OBJETIVOS**

### **General**

Establecer una guía de buenas prácticas administrativas que permita el desarrollo de una adecuada administración del Hotel.

### **Específicos**

- a) Diseñar planes que permitan a la empresa ser más competitiva.
- b) Establecer estándares que admitan mejorar el servicio que se brinda.
- c) Crear herramientas que mejoren el proceso de reclutamiento y selección.
- d) Diseñar Instrumentos que ayuden a una mejor dirección de la empresa.
- e) Mejorar el proceso de evaluación del desempeño que se realiza.



# PLANIFICACIÓN

## 1.1 ¿Qué es la Planificación?

Es un instrumento fundamental de la dirección empresarial, que trata temas como: los propósitos, líneas de actuación, acciones y objetivos a conseguir en un tiempo determinado, además, políticas de desarrollo e investigación, tecnología y producción; también esclarece interrogantes como: cuál producto o servicio se va a elaborar, cómo, cuándo, dónde, quién, con cuánto y en qué canales de distribución se comercializarán.

Se refiere al procedimiento de conocer por adelantado, qué se desea hacer, cómo puede alcanzarse el propósito establecido, cuándo van a ejecutarse cada una de las acciones previstas, quién va a desempeñarlas, qué recursos se utilizarán para su logro y cómo van a evaluarse los resultados conseguidos.

Este proceso determina los grandes objetivos de la empresa, las políticas y estrategias que normarán el uso de recursos empresariales.

El acto de planificación por sí mismo es un acto que imprime a la organización orden y sistematización, ya que sienta las bases para el desempeño futuro y prepara a la organización para los cambios abruptos del mercado, desarrollando un enfoque preventivo y no recurrente en cuanto a la solución que se pone en práctica cuando existe aparición de conflictos.

## **1.2 ¿Por qué es tan importante planificar?**

- a.** Permite fijar las bases para medir el resultado global y el de cada una de las unidades de áreas de la organización.
- b.** Elimina la improvisación y los problemas que nacen de ella.
- c.** Anticipa los requerimientos y usos de los recursos de la empresa.
- d.** Minimiza el riesgo de fracaso y baja rentabilidad.
- e.** No deja a la suerte el resultado/éxito de las acciones empresariales.
- f.** La planificación es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones acerca del presente para alcanzar el futuro.
- g.** Sirve para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad de los productos y servicios que presta la organización.

## **1.3 ¿Qué debo hacer para planificar eficazmente?**

- a.** Definir de manera clara el producto y servicio para saber cuáles recursos materiales y humanos se requiere para alcanzarlo.
- b.** Establecer políticas y procedimientos financieros que faciliten los planes de acción.
- c.** Organizar al personal y plan de acción siguiendo estándares de sostenibilidad que admitan su funcionamiento en el largo plazo.

- d. Realizar sesiones de planificación estratégica para definir claramente la visión y misión empresarial y cómo alcanzarla.
- e. Diseñar planes de acción concretos que permitan trabajar en todas las áreas, esto incluye el desarrollo de una cultura de estrategias.
- f. La planeación requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo.
- g. La creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

#### **1.4 ¿Y los beneficios?**

- a. Mayor desempeño financiero, productivo, laboral.
- b. Calidad de servicio.
- c. Cumplimiento de metas y objetivos.
- d. Salud financiera y de sostenibilidad.
- e. Innovación, creatividad, compromiso, liderazgo, prevención.
- f. Reduce la posibilidad de cometer errores con sorpresas desagradables.
- g. Permite que la definición de las estrategias y objetivos sean trazados en forma muy cuidadosa.

## 1.5 Desarrollo de herramienta

Es muy importante que antes de aventurarnos a planificar o diseñar programas, estrategias o planes de acción debamos establecer un buen diagnóstico empresarial para saber a qué nos estamos enfrentando, o cual es la situación actual de la organización, para ello actualmente existen muchas herramientas que pudieran bien apoyar en este sentido, una de ellas y que ha demostrado ser muy efectiva es la Matriz FODA o Análisis FODA, la cual se desarrolla a continuación y que puede servir como ejemplo o guía de acción:

### **Análisis FODA**

Esta herramienta de análisis permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden influenciar positiva o negativamente el logro de los objetivos organizacionales.

Las fortalezas son todas aquellas capacidades especiales con las cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a las demás empresas. Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos y favorables para la empresa, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las debilidades son situaciones que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, son factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir. Las amenazas son todos aquellos aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos, la mayoría vienen del entorno y pueden llegar a perjudicar la permanencia en el mercado.

A continuación se presentan una serie de ejemplos que son bastante comunes de encontrar cuando se emprende un ejercicio de diagnóstico organizacional:

Ejemplos de fortalezas son:

- Conocimiento del mercado
- Cualidades del servicio que se consideran de alto nivel

Ejemplos de oportunidades son:

- Incremento en el poder adquisitivo del segmento meta
- Tendencias favorables en el mercado

Ejemplos de debilidades son:

- Falta de capacitación
- Deficientes habilidades gerenciales

Ejemplos de amenazas son:

- Competencia desleal
- Tendencias desfavorables en el mercado

### **Cuatro estrategias alternativas**

Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas) de la empresa, a continuación se presenta cada una de ellas:

- 1) **DA:** (Debilidades-Amenazas) Esta estrategia busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini–mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
- 2) **DO:** (Debilidades-Oportunidades) La estrategia intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas calificadas).
- 3) **FA:** (Fortalezas-Amenazas) La estrategia utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de *marketing* para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
- 4) **FO:** (Fortalezas-Oportunidades) Esta estrategia capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

El desarrollo de estas cuatro estrategias permitirá que el administrador pueda tener una visión más clara de la situación de su empresa, lo que favorecerá que pueda construir planes más certeros, ya que sabrá que áreas específicas atacar y así lograr mejorar que favorezcan el desempeño general de la organización



## Ejemplo de una Matriz FODA y sus 4 Estrategias

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Factores Externos</b>	Conocimiento del Mercado.	Falta de Capacitación.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b>	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b>
Oferta de servicios de INTECAP	Aprovechar el conocimiento de los gustos del mercado y capacitar a su personal, por ejemplo en comida típica nacional e internacional que actualmente tienen mucho auge, todo con el apoyo del INTECAP.	Beneficiarse de la oferta de servicios del INTECAP y así capacitar al personal de cocina para fortalecer sus habilidades en la preparación de comida típica nacional e internacional.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b>	<b>Estrategia DA: mini-mini</b>
Competencia.	Los años de experiencia y el seguimiento continuo de las tendencias del mercado brinda a la organización una ventaja respecto de su competencia, ya que se tiene conocimiento de los gustos y exigencias de sus clientes por lo que capacitar de mejor manera a su personal de cocina brindara una sobresaliente experiencia culinaria, lo que mermara en buena parte la aparición de competencia.	Al comprender que los clientes exigían más capacitación del personal y que al no encontrarlo se iban a la competencia se pudo establecer que la mejor vía para contrarrestar este fenómeno es aprovechar la oferta de servicios que ofrece el INTECAP, ya que el personal será más competente por lo que se obtiene una ventaja respecto de la competencia al tener una mejor capacidad de responder a las exigencias y gustos de los clientes.

## Hotel y Restaurante Rabin Ajau

### Plan Operativo Para la Capacitación del Personal de Cocina

<b>Plan Operativo</b>						
<b>Propósito</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cuánto?</b>	
Desarrollar las competencias básicas para la preparación de platillos típicos nacionales.	Capacitación: Cocina Típica Nacional	Desarrollo de talleres presenciales en instalaciones del INTECAP	Personal de cocina, turno A.M. y P.M.	Del 3 al 31 de Agosto 2015	Q. 200.00	
Adquirir las competencias laborales para la elaboración de productos gastronómicos de la cocina China.	Capacitación: Cocina China	Desarrollo de talleres presenciales en instalaciones del INTECAP	Personal de cocina, turno A.M. y P.M.	Del 1 al 30 de Septiembre 2015.	Q. 200.00	
Poseer las competencias laborales para la elaboración de productos gastronómicos de la cocina Italiana.	Capacitación: Cocina Italiana	Desarrollo de talleres presenciales en instalaciones del INTECAP	Personal de cocina, turno A.M. y P.M.	Del 1 al 31 de Octubre 2015.	Q. 200.00	
Que el participante sea competente para preparar, acondicionar y montar platillos navideños.	Capacitación: Cocina Navideña	Desarrollo de talleres presenciales en instalaciones del INTECAP	Personal de cocina, turno A.M. y P.M.	Del 2 al 30 de Noviembre 2015.	Q. 200.00	
<b>Costo Total</b>					<b>Q. 800.00</b>	

## **GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO**

### **2.1 ¿Qué es gestión de calidad?**

La gestión de calidad se refiere a organizar y administrar recursos, de manera tal que se puedan gestionar todas las acciones de un proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos, con la calidad como objetivo y la sostenibilidad integrada en todas las acciones empresariales.

### **2.2 ¿Por qué es tan importante la gestión de la calidad?**

La calidad en la gestión nos ayuda a reducir la improvisación dentro de nuestros procesos, de tal manera que nuestro primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepamos en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos.

La gestión de calidad permite integrar la rentabilidad y la sostenibilidad en la empresa, con la adecuada administración empresarial, es decir, permite organizar la empresa y a su personal hacia la obtención de servicios y productos de calidad. Para tener éxito comercial y ser rentable y sostenible, la estructura de la empresa debe permitir el trabajo en equipo, por medio del cual todos los trabajadores y departamentos puedan integrarse y coordinar sus procesos.

### **2.3. ¿Qué debo hacer para que la empresa empiece a gestionar la calidad?**

Es indispensable administrar la empresa como un todo, fijando objetivos de calidad y sostenibilidad y orientando a toda la organización a conseguirlos, fomentando la cooperación entre departamentos y la participación y el compromiso de los empleados.

Estas son algunas acciones que favorecen la gestión de calidad:

- a.** Implementar un sistema de auto-evaluación para determinar cuáles áreas necesitan mejorar, en qué aspectos, cómo y cuándo.
- b.** Redactar manuales que definan los estándares que se han planificado y que deben cumplirse en el desempeño del trabajo.
- c.** Establecer los procedimientos adecuados para que los productos y servicios alcancen la calidad deseada.
- d.** Desarrollar una estructura de gestión de la calidad para que toda la empresa mantenga los estándares determinados.

### **2.4. ¿Qué beneficios otorga la gestión de la calidad?**

- a.** Productos y servicios que son aceptados con facilidad por los clientes, ya que cumplen con estándares de calidad y reconocido prestigio.
- b.** Más efectividad en los procesos y procedimientos.

- c. Reducción de pérdida de tiempo y recursos empresariales, lo que provoca como resultado mayor rentabilidad y productividad.
- d. Mayor formalización y uso de la información escrita, más registros y controles de los procesos.

## **2.5. Desarrollo de herramienta**

Una herramienta muy eficaz para gestionar de mejor manera el servicio que se presta, es el establecimiento de estándares de servicio que permitan regular el desempeño ideal que todos los colaboradores deben practicar en sus respectivos puestos de trabajo, por lo que a continuación se establecen los estándares de servicio de Hotel y Restaurante Rabin Ajau:

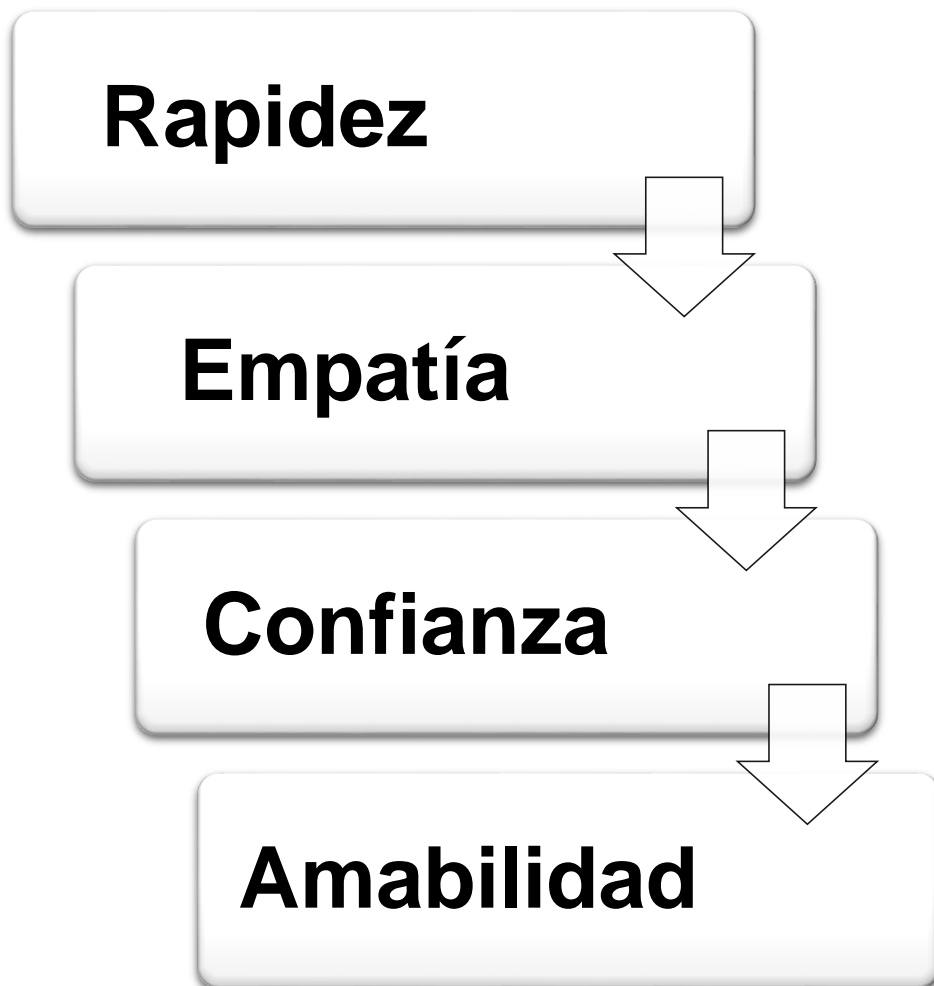
### **ESTÁNDARES DE SERVICIO**

Los estándares de servicio permiten a las organizaciones garantizar el agrado de sus clientes a través de la aplicación de procedimientos y procesos de atención y servicio que aseguren su plena satisfacción. Los estándares de servicio están empatados con la necesidad de crear un sistema de mejora continua, cuya base fundamental es que cada aspecto de una operación puede ser mejorado.

Los estándares de servicios se refieren a lo que se conoce como administración de la calidad del servicio, que consiste en una de las formas principales en que una empresa de servicio se puede diferenciar proporcionando siempre un nivel de calidad más elevado que sus competidores. Igual que las industrias de fabricación y antes que ellas, muchas industrias de servicio en la actualidad se han unido al movimiento de la calidad total y Guatemala no es la excepción.

La retención del cliente es quizá la mejor medida de la calidad, debido a que la habilidad de una empresa de servicio para conservar a sus clientes depende de que tan firmemente proporcione un valor agregado al servicio que presta. En este caso particular la gerencia y administración de la empresa reconoce la importancia de establecer estándares a los cuales tendrán que apegarse todos los colaboradores a efecto pueda garantizarse en un alto porcentaje la satisfacción de los clientes.

La organización después de un arduo análisis ha encontrado cuatro ejes en los cuales se debe enfatizar el trabajo, estos son:



## **RAPIDEZ**

Este eje hace referencia a que cada requerimiento del cliente debe atenderse con excelencia y en el menor tiempo posible, tomando en cuenta que cada segundo del cliente, vale oro. Para ello cada colaborador debe proceder de la siguiente manera:

- Atendemos cada solicitud de nuestros clientes haciéndolo bien desde la primera vez, concentrándonos en lograr la exactitud.
- Trabajamos en equipo para agilizar las operaciones que lleven a la satisfacción total de nuestros clientes.
- Nos anticipamos a los requerimientos de nuestros clientes para lograr atenderle con prontitud y como a él le gusta.
- No cometemos errores que resten tiempo de nuestros clientes.
- Adoptamos procesos de mejora para aplicarlos correctamente ante nuestros clientes y facilitar su estancia en nuestras instalaciones.
- Nos comunicamos efectivamente con nuestros clientes y compañeros de trabajo.

## **EMPATÍA**

Este eje pretende motivar a los colaboradores a efecto puedan escuchar atentamente a los clientes y así entenderles mejor y poder así brindarles soluciones exactas que resuelvan sus necesidades. Para ello cada colaborador debe poner en práctica los siguientes preceptos en su respectivo puesto:

- Buscamos siempre y en todo momento acuerdos ganar-ganar que nos permitan crear relaciones de largo plazo con nuestros clientes.
- Preguntamos para entender. No asumimos nada para no caer en equivocaciones que puedan derivar en reclamos de nuestros clientes.
- Prestamos toda la atención posible a las preguntas, dudas y requerimientos de nuestros clientes, buscando con ello su plena satisfacción.
- Resolvemos con precisión las dudas y requerimientos de nuestros clientes.
- Mostramos siempre y en todo momento una actitud de servicio que genere buenas relaciones con nuestros clientes.

## **CONFIANZA**

Aquí se busca que todos los colaboradores manifiesten seguridad y claridad en todas las transacciones, procesos y procedimientos que se realizan en la organización y que tienen que ver con nuestros clientes, esto para crear y fomentar un ambiente de suma confianza, para lo cual en cada puesto de trabajo deben practicarse las siguientes normas:

- Somos transparentes al informar a nuestros clientes de cada proceso que realizamos para ofrecerle servicios de calidad.
- Tratamos con el mayor cuidado y profesionalismo las pertenencias de nuestros clientes.



- Manejamos con discreción y confidencialidad toda la información de nuestros clientes.
- Prevenimos cualquier situación que ponga en riesgo la integridad física de nuestros clientes y de sus pertenencias.
- Insistimos en practicar y fomentar el estricto cumplimiento de nuestro código de ética.

## **AMABILIDAD**

Este eje está revestido de especial importancia, ya que por medio de este se busca que los colaboradores tengan la capacidad de tratar a nuestros clientes como a ellos les gusta ser tratados, para lo cual deberán desarrollar sus actividades en torno a las siguientes normas:

- Tratamos que nuestras acciones hagan que cada cliente que visita las instalaciones o usa los servicios de la organización se sienta especial.
- Damos siempre una cordial bienvenida a nuestros clientes, identificándonos con nuestro nombre, brindando una sonrisa y actitud de servicio genuinas.
- No nos distraemos atendiendo otros requerimientos que no sean los de nuestros clientes, entendiendo el orden de prioridades y enfocándonos en lo crucialmente importante.
- Tratamos a cada cliente por su nombre mostrando respeto en todo momento, comprendiendo que cada cliente posee un carácter y gustos diferentes.

- Buscamos dar siempre algo más que meramente cumplir nuestras responsabilidades, buscamos siempre un plus que nos permita satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

## SELECCIÓN DE PERSONAL

### 3.1 ¿Qué es la selección del personal?

Se le denomina selección de personal al proceso mediante el cual se determina, cuáles de entre los solicitantes de un empleo en la empresa, son los que mejor llenan los requerimientos del puesto. Es también es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección.

### 3.2 Importancia.

Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas adecuadas exigen menor capacitación
- Menor tiempo de adaptación a la organización
- Mayor productividad y eficiencia

A las personas las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas más satisfechas con su trabajo
- Mayor permanencia en la empresa.

### **3.3 ¿Qué debo hacer?**

A continuación se detallan algunas acciones que pueden contribuir a realizar una adecuada selección del personal:

- a.** Definir el proceso para la selección objetiva de personal.
- b.** Entrevistas preliminares.
- c.** Verificación de datos y referencias.
- d.** Entrevistas formales
- e.** Pruebas de idoneidad.
- f.** Pruebas Psicométricas.

### **3.4 ¿Qué beneficios obtengo?**


A continuación se presentan algunos beneficios de una adecuada selección de personal:

- a.** Reducción de costos asociados a una alta tasa de rotación de personal.
- b.** Niveles altos de productividad y eficiencia en operaciones.
- c.** Reducción de costos asociados a la capacitación de personal.
- d.** Favorece la adaptación del individuo a la organización.
- e.** Facilita la integración del trabajador a la empresa.
- f.** Disminuye el estrés laboral producto de la inadaptación.


### **3.5 Desarrollo de herramientas**

A continuación se presentan 4 herramientas que permitirán realizar un proceso de selección de personal más técnico y objetivo.


**a. Proceso Correcto de Selección de Personal**

		<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE SELECCIÓN</b></p>
<b>Orden</b>	<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>
1	<b>Entrevista Preliminar</b>	Su ejecución generalmente se da por vía telefónica, con ella se pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato así como su relación con los requerimientos básicos del puesto.
2	<b>Solicitud de Empleo</b>	Documento base del proceso de selección, este se utiliza para iniciar formalmente el expediente del solicitante. En él se deberán registrar los datos de identificación del aspirante.
3	<b>Entrevista Formal</b>	Generalmente es dirigida y tiene como fin abordar temas relacionados a las funciones del puesto que se solicita y a experiencias del solicitante.
4	<b>Pruebas de Empleo</b>	Ejercicios generalmente prácticos que permiten identificar en qué medida el candidato posee los conocimientos y habilidades requeridas por el puesto de trabajo.
5	<b>Investigación de Referencias</b>	Permite comprobar la idoneidad y capacidades del trabajador, ya que si las posee, debe haberlas revelado en sus trabajos anteriores, con sus amistades o sus familiares.
6	<b>Entrevista Final</b>	Generalmente realizada por el jefe inmediato, permite conocer al candidato y aprobar o rechazar la contratación.
7	<b>Contratación</b>	Procedimiento mediante el cual se formaliza la integración de la persona a través de un contrato legal de labores.

**b. Guía para la realización de entrevistas preliminares**

	<p><b>GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR</b></p>
<p><b>Nombre Completo:</b></p>	
<p><b>Edad:</b></p>	
<p><b>Estado Civil:</b></p>	
<p><b>Dirección:</b></p>	
<p><b>Teléfono:</b></p>	
<p><b>Correo Electrónico:</b></p>	
<p><b>Profesión o Escolaridad:</b></p>	
<p><b>Pretensión Salarial:</b></p>	
<p><b>Disponibilidad:</b></p>	

### c. Guía para la realización de entrevistas formales

	<b>Guía de Entrevista Formal</b>
<b>1. Saludo y Breve Charla</b>  Saludo cordial y bienvenida al candidato a la entrevista, presentación del entrevistador y su cargo dentro de la organización.	
<b>2. Frase de Transición</b>  Se invitará al candidato a brindar solo información real, a responder con serenidad y sinceridad, indicar que la entrevista se grabará en tu totalidad únicamente con fines evaluativos.	
<b>3. Información General</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre completo</li><li>• Lugar de nacimiento</li><li>• Domicilio</li><li>• Residencia</li><li>• Estado civil</li><li>• Antecedentes penales y policíacos</li><li>• Teléfono y correo electrónico</li><li>• Cargas familiares</li><li>• Problemas de salud</li></ul>	
<b>4. Información Académica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Último grado cursado</li><li>• Estudios en curso</li><li>• Cursos extra</li><li>• Capacitaciones</li><li>• Diplomados</li><li>• Idiomas</li><li>• Manejos de paquetes <i>Office</i></li></ul>	

## **5. Experiencia Laboral**

- Trabajos anteriores
- Funciones desempeñadas
- Describa un día normal de trabajo en su anterior empleo
- Mencione una situación difícil en su anterior trabajo
- Como era su relación con su ultimo jefe
- Mencione algunos logros importantes de su anterior empleo
- Cual fue el motivo de la terminación laboral en su último trabajo

## **6. Actividades Externas**

- Practica algún deporte
- A participado como voluntario en actividades de beneficio social, mencione algunos y como se sintió al hacerlo
- Otros pasatiempos
- Participa en alguna asociación, grupo o sindicato

## **7. Auto Evaluación**

- Según su criterio, que es lo que mejor sabe hacer
- Como se cataloga como persona
- Mencione tres debilidades que usted posea
- Menciones tres virtudes que posea
- Como evalúa el desempeño que tuvo en su anterior trabajo
- Porque deberíamos contratarlo (a)

## **8. Información Adicional**

- Aspiraciones personales
- Aspiraciones profesionales

## **9. Preguntas y Respuestas**


- Si el candidato tienen alguna pregunta podrá hacerla en este espacio.

## **10. Cierre**

- Agradecimiento al candidato por su tiempo e interés.
- Cual será siguiente paso en el proceso
- Cuando el candidato tendrá una respuesta a cerca del proceso
- Despedida



**d. Guía para la investigación de referencias personales**

	<p><b>GUIA PARA INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES</b></p>
<p>Nombre:</p>	
<p>Teléfono:</p>	
<p>¿Conoce personalmente al señor (a)?</p>	<p style="text-align: center;">Si                  No</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Hace cuánto tiempo lo (la) Conoce?</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cuál es su parentesco con el señor (a)?</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Sabe dónde vive? Indique donde.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Sabe si el señor (a) ha tenido alguna vez problemas legales? Indique.</p>	<p style="text-align: center;">Si                  No</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cómo califica su conducta?</p>	<p style="text-align: center;">Excelente Buena Regular Mala</p>
<p>¿Sabe a qué se dedica el señor (a)? Indique.</p>	<p style="text-align: center;">Si                  No</p> <p>_____</p> <p>_____</p>



## **DIRECCIÓN**

### **4.1 ¿Qué es la dirección?**

La administración permite la organización de las empresas y gestiona los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Es la base de todo el funcionamiento de una empresa; si las personas responsables de la empresa no saben administrarla, no se obtendrán los resultados deseados.

### **4.2 ¿Por qué es importante implementar la dirección?**

- a. Permite la integración de los intereses particulares de los trabajadores y los de la empresa.
- b. Determina la integración de los gerentes con sus trabajadores.
- c. Permite la unidad de dirección para que todas las actividades tengan un solo objetivo.
- d. Permite determinar los diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía para proyectos específicos.
- e. Se logra la división del trabajo, que se refiere a asignarle a cada trabajador las acciones que está capacitado para desarrollar.
- f. Fomenta el liderazgo y la responsabilidad de todos los trabajadores, lo que genera compromiso.

### **4.3 ¿Qué acciones debo implementar?**

- a. Definición de objetivos y metas, realizar gestión en función de la calidad y de la sostenibilidad.
- b. Desarrollar procedimientos que motiven a los colaboradores.
- c. Integrar las áreas de servicios, finanzas, suministros, recursos humanos y mercadeo, hacia objetivos y metas comunes.

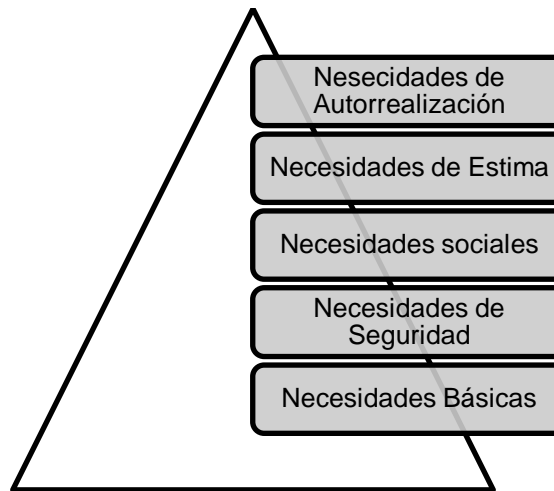
### **4.4 ¿Qué beneficios obtengo?**

- a. Integración de acciones empresariales.
- b. Dirección y objetivos específicos.
- c. Capacidad de análisis y diagnóstico situacional.
- d. Reducción de problemas del recurso humano.
- e. Equipo de trabajo motivado.

### **4.5 Desarrollo de herramientas.**

Una parte fundamental de la dirección es saber motivar al personal y al mismo tiempo ser un líder, es por ello que a continuación se definen procedimientos para la motivación del personal según la jerarquía de sus necesidades, así como lineamientos que deberá seguir un buen líder si espera que sus colaboradores respondan de buena manera a sus instrucciones y demandas.

## a. PROCEDIMIENTOS PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL



### **NECESIDADES BÁSICAS**

En este nivel se debe asegurar que los colaboradores tengan asegurado el disfrute de un tiempo prudente para ingerir sus alimentos, así mismo debe asignarse un lugar en el que estas actividades puedan realizarse de manera cómoda, sana y tranquila. Deben también establecerse servicios sanitarios apropiados para todo el personal, los cuales deben reunir las calidades básicas de salubridad, comodidad y seguridad.

Se debe procurar que ningún colaborador exceda las 8 horas de trabajo continuo, esto para evitar que ocurran casos de estrés laboral.

### **NECESIDADES DE SEGURIDAD**

En este aspecto, es obligación de la empresa brindar los insumos y herramientas necesarias para la realización del trabajo en cada área, además de velar porque las rutas de evacuación estén adecuadamente establecidas.

Debe procurarse que todos los colaboradores tengan la posibilidad de tener un espacio para el resguardo de sus pertenencias mientras desarrollan sus labores, así mismo promover que los colaboradores han uso correcto de los derechos adquiridos por el seguro social y evitar los descuentos de planilla por su asistencia servicios de salud públicos y privados.

## **NECESIDADES SOCIALES**

Velar porque los colaboradores no tengan impedimentos para hacer valer sus derechos de libre asociación, siempre y cuando su participación en grupos o colectivos no afecte su desempeño y por consiguiente su productividad laboral.

Se debe asegura que dentro del presupuesto anual de la organización haya un monto destinado para la celebración de un convivio, así mismo para agasajar a cada colaborador en la fecha de su cumpleaños y en su aniversario laboral.

## **NECESIDADES DE ESTIMA**

La productividad labora debe ser premiada, por lo que el colaborar del mes debe ser reconocido con un día de descanso con goce de sueldo, debe instituirse un bono que premie la antigüedad así como beneficios especiales a los colaboradores, los que pueden incluir descuentos o promociones especiales si este o su núcleo familiar utiliza los servicios de la empresa.

## **NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN**

Antes de realizar una contratación, la gerencia deberá evaluar primero si dentro de la empresa pueda darse alguna promoción interna, solo descartada esta posibilidad se dará tramite a los procedimientos de reclutamiento y selección, esto con el objetivo de asegurar las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

La gerencia y debe aplicar una administración de puertas abiertas, esto con el fin de promover la participación de todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones así como en la innovación de productos y servicios.

Si un empleado desea seguir con sus estudios académicos, la organización debe hacer los esfuerzos y coordinación necesarios para que esto será posible. Esto incluye acomodo de horarios y permisos especiales.

## **b. ¿CÓMO EJERCER UN BUEN LIDERAZGO?**

El liderazgo es el arte o proceso mediante el cual se influye de manera positiva en las personas para que estas participen con buena disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales.

De acuerdo a los procesos de observación y entrevistas realizadas, el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es el autocrático, este modelo tiene principalmente a ordenar y esperar cumplimiento, es dogmático y positivo, dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos, situación que no es del todo adecuada para los intereses y realidad de la empresa, ya que estas prácticas generan mucha inconformidad entre los colaboradores.

Si bien es difícil encontrar un modelo que concuerde a cabalidad con la realidad de la empresa, si es posible definir actitudes que un buen líder debe adoptar si desea influir de manera positiva en sus colaboradores, es por ello que a continuación se presentan 10 maneras por medio de las cuales la persona encargada de conducir el rumbo de la empresa podrá ejercer efectivamente las funciones de liderazgo, las que pretenden ser una guía que ayude a la consecución de los objetivos y metas organizacionales.



## 10 Actitudes de un Buen Líder

### 1. Los líderes están centrados en el presente

Prestan atención total a lo que están haciendo en cada instante, o a la persona con la que están interactuando. A diferencia de la mayoría que siempre parece estar “en otro lugar” cuando se habla con ellos, los líderes te hacen sentir que les importas, que quieren escucharte y que verdaderamente comprenden lo que quieres transmitirles.

### 2. Los líderes escuchan en profundidad

Como están centrados en lo que están haciendo en ese momento, son capaces de recordar no solo con quien han hablado, sino lo que realmente se dijo. Cuando un líder está escuchando, puedes tener la certeza de que está captando toda la profundidad del mensaje. Y ese esfuerzo de atención por escuchar realmente, tiene su reflejo en la sabiduría de las acciones que posteriormente emprende

### 3. Los líderes hablan pensando en lo que dicen

Siempre son conscientes de que las palabras tienen un efecto poderoso en quien las escucha. En lugar de esconderse tras los gritos y una actitud de fuerza para enmascarar su falta de capacidad, los líderes basan su poder de convicción en la elección de las palabras adecuadas transmitidas con la emoción precisa.

### 4. Los líderes son grandes animadores

Al sentirse seguros de su propia valía, los líderes son capaces de animar a los demás. Animan a otros a sacar lo mejor de sí mismos y a asumir riesgos, a levantarse después de cada tropiezo, a que mejoren su desempeño, y a que persigan sus sueños. Un gran líder siempre es un animador infatigable.

### 5. Los líderes son honestos

Quienes son líderes verdaderos han de conocerse bien a sí mismos, para de este modo, poder tener la fortaleza necesaria para ser congruentes. La congruencia se basa en pensar, decir y hacer lo mismo. Ellos no dicen algo en público para después hacer algo totalmente diferente en privado. Simplemente hacen lo que es correcto.



## **6. Los líderes son humildes**

La arrogancia nunca está presente en la vida de los auténticos líderes. Ellos saben que aunque a corto plazo puedan resultar atractivas las sensaciones de mantenerse en una actitud arrogante, el coste a largo plazo es altamente negativo. Un gran líder siempre es tremendamente humilde. Humilde para aprender, humilde para demostrar con el ejemplo su mensaje, y humilde para saber reconocer sus limitaciones.

## **7. Los líderes perseveran**

Los líderes son conscientes de que cuando se asumen riesgos, es posible tener algún fracaso. Pero ellos conocen bien que no existen fracasos, sino resultados que no han sido los apropiados. Para ellos los fracasos son simples etapas y parte del camino para lograr los resultados deseados. Son un proceso para alcanzar mayor maestría y sabiduría. A pesar de esas "derrotas" temporales en el camino, siempre perseveran.

## **8. Los líderes demuestran coraje**

Son conscientes de que todo el mundo tiene miedos en ocasiones. Pero nunca permiten que sus miedos e incertidumbres les detengan en el avance hacia sus sueños. Saben situarse en esos estados emocionales de fortaleza en los que lo mejor que hay en ellos mismos aflora. Siempre son capaces de crecerse ante las dificultades.

## **9. Los líderes son respetuosos**

Siempre saben tratar a los demás con respeto, y por supuesto siempre esperan que ese respeto les sea correspondido. Los líderes jamás se dirigirán a una persona faltándole el respeto, y por supuesto jamás tolerarán ser tratados de manera irrespetuosa. El respeto para ellos nace de la convicción de que todas las personas son especiales en algún sentido, y por ello merecen ser tratadas con el máximo respeto.

## **10. Los líderes son atentos**

Saben reconocer y elogiar el esfuerzo de los demás. Dejan siempre su marca a través de un cumplido sincero, o de un saludo efusivo y cálido. En esa atención a los demás, también se esfuerza por respetar sus citas y compromisos, estar bien organizado para cumplir los plazos a los que se compromete, y valorar tanto el tiempo de los demás como el suyo propio. Estas son algunas de las "pequeñas claves" que suponen las piezas maestras sobre las que los grandes líderes desarrollan su grandeza.



## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **5.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?**

La evaluación del desempeño de los colaboradores es un proceso para valorar las actitudes y rendimiento del equipo humano de la empresa, esto permite a la organización generar oportunidades de mejora en todas las áreas o departamentos de la misma.

### **5.2 ¿Por qué es importante evaluar el desempeño?**

- a.** Permite tomar decisiones sobre cómo se están llevando a cabo las tareas y encontrar las fortalezas y debilidades dentro del equipo de trabajo. Esto admite implementar acciones correctivas y/o preventivas, para poder contar con el mejor equipo humano.
- b.** Fomenta la mejora de resultados y se utiliza para comunicarles a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos y al mismo tiempo, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades y/o conocimientos.
- c.** Evalúa la eficiencia de las áreas o departamentos, permitiendo aplicar métodos de para calcular costos, establecer normas y medir el desempeño en el uso de los recursos de la empresa.
- d.** Detectar a los mejores trabajadores para recompensarlos, igualmente, identifica al personal de poca eficiencia, para cambiarlos.

### **5.3 ¿Qué puedo hacer?**

- a. Hacer evaluaciones semestrales y permitir que los trabajadores conozcan y participen de la evaluación.
- b. Realmente a los trabajadores y establezcan de común acuerdo, acciones correctivas y/o preventivas.

### **5.4 ¿Cuáles son los beneficios?**

- a. Evaluar mejor el desempeño de los colaboradores con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de su equipo de trabajo.
- c. Conocer las normas y disposiciones, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- d. Advertir las expectativas acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades.
- e. Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- f. Identificar a los empleados que necesitan actualización o capacitación en determinadas áreas de actividad.
- g. Dar mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciéndoles oportunidades a los empleados.

## 5.5 Desarrollo de herramienta


La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas, un aspecto fundamental en esta definición es la palabra formal, porque en realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua y estructurada.

Tomando estas premisas y después de un análisis acerca de cuál sería la técnica o método que mejor se acople a la realidad actual de la empresa, se pudo concluir que la metodología que ofrece más bondades o más ventajas por su practicidad y objetividad es la denominada de Escalas, la cual evalúa a los colaboradores de acuerdo a factores definidos.

Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de 5 a 7, y está definida por adjetivos o puntuaciones.

Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones de muchos empleados. Si determinado empleado obtiene calificaciones bajas no resultara difícil establecer que su desempeño tiene muchas oportunidades de mejora, o por el contrario, permite identificar a los empleados brillantes.

a. Ficha para evaluación de desempeño

<b>FICHA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
Nombre del Colaborador: _____						
Cargo: _____						
Período a Evaluar: _____						
Áreas de Desempeño	Calificación					
	1	2	3	4	5	
1. Liderazgo						
2. Trabajo en equipo						
3. Iniciativa						
4. Atención a las normas de conducta						
5. Calidad del trabajo						
6. Prácticas de seguridad						
7. Cuidado del patrimonio						
8. Autonomía						
9. Puntualidad						
10. Cumplimiento de objetivos						
11. Cooperación						
12. Relaciones interpersonales						
13. Comunicación efectiva						
14. Seguimiento de instrucciones						
15. Integridad						
16. Dinamismo						
17. Efectividad						
18. Confiabilidad						
19. Productividad						
20. Creatividad						
<b>Totales</b>						

**ANEXO 2**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**HOTEL Y RESTAURANTE  
"RABIN AJAU"**

**UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA**



# **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**ELABORADO POR:**

**Mario Antonio Galdamez Valdes**

**Cobán, Alta Verapaz, Agosto de 2015**





## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	01
<b>Objetivos</b>	03
<b>Ejes de la Estructura Organizacional</b>	05
<b>Organigrama</b>	07
<b>Funciones</b>	09
<b>Código de Ética</b>	19



## INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama, que es fundamentalmente la columna vertebral de toda organización, la complementan la guía de funciones y el código de ética de la organización.

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Es por ello que surge la necesidad de crear una estructura que clarifique el lugar que ocupa cada persona dentro de la organización, y de cómo su trabajo contribuye al correcto funcionamiento de la empresa, lo que traerá sensibles beneficios, como por ejemplo que el camino para la consecución de los objetivos y metas organizacionales sea más claro para todos y por su puesto más alcanzable. Esta estructura está compuesta por tres ejes que son:

1. Organigrama.
2. Guía de Funciones.
3. Código de Ética.



## **OBJETIVOS**

### **General**

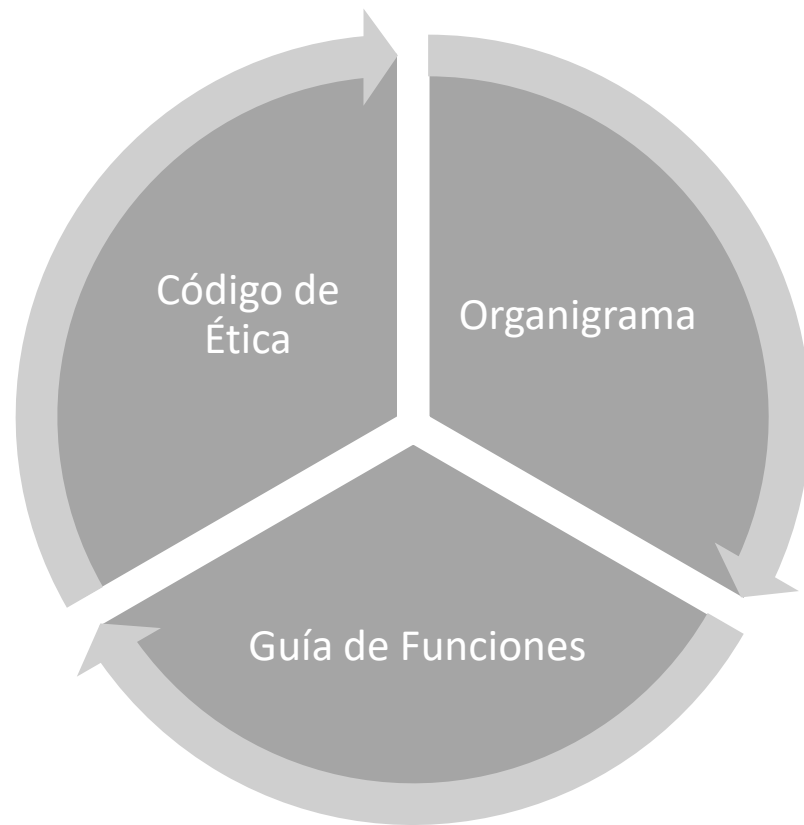
Definir la estructura organizacional de la empresa para que exista certeza organizacional.

### **Específicos**

- a)** Diseñar un organigrama que permita brindar claridad en cuanto a la estructura de la organización.
- b)** Establecer las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo.
- c)** Crear un código de ética que establezca la conducta que deben adoptar los colaboradores.



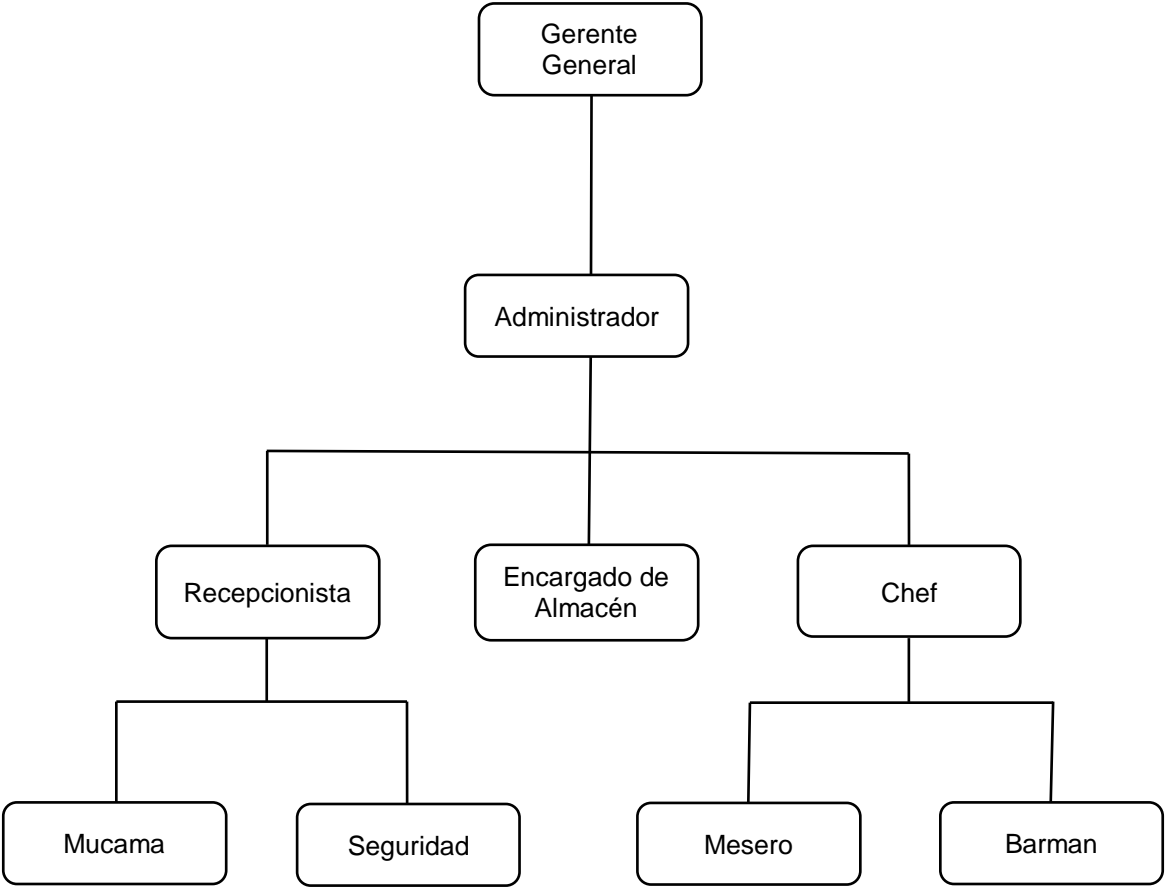
## EJES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL







**ORGANIGRAMA  
HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU**





## **GUÍA DE FUNCIONES**

Este es un instrumento que puede ser físico o digital, debe contener las actividades que cada colaborador debe realizar en su respectivo puesto de trabajo, sus alcances, tareas y responsabilidades.

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Normalmente, un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

De esta cuenta es muy importante que cada colaborador este plenamente enterado de cuáles son sus atribuciones dentro de la organización, ya que su cumplimiento a cabalidad representa una contribución sustancial al logro de los objetivos organizacionales. Una guía de funciones representa el camino por el cual las acciones de cada colaborador deben dirigirse, evitando con esto que existan conflictos de interés que puedan afectar no solo su propio desempeño sino el clima y cultura organizacional en general.

La presente es una herramienta que la administración debe utilizar en casos en los cuales los colaboradores tengan dudas acerca de cuáles son sus funciones dentro de la organización. A continuación se presenta la descripción de los puestos establecidos en el organigrama de la empresa:

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 1</b>	
<b>NOMBRE:</b> Gerente General	<b>CANTIDAD:</b> 1
<b>REPORTA A:</b> Ninguno	<b>SUPERVISA A:</b> Contador, Recepcionista, Encargado de almacén, Chef.
<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>	
<p>Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos, las normativas y reglamentos vigentes.</p>	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa el trabajo de todo el personal del hotel,</li> <li>• Hace recorridos periódicos por todas las instalaciones verificando orden y sanidad.</li> <li>• Analiza diariamente las ventas y la ocupación del día anterior en el hotel.</li> <li>• Supervisa las operaciones de compra en la empresa.</li> <li>• Supervisa mensualmente los estados financieros de la organización.</li> <li>• Analiza mensualmente los costos de operación de la empresa.</li> <li>• Supervisa la productividad de cada área de la empresa.</li> <li>• Supervisa y autoriza la nómina.</li> <li>• Hace revisiones periódicas de almacenes, servicio de banquetes, publicidad y promoción, control de reservaciones, equipo de cocina y limpieza de cuartos.</li> <li>• Vigila el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Analiza inventarios de material y equipo y hace revisiones periódicas de menús.</li> <li>• Hace recorridos para evaluar la calidad del servicio y la cortesía de los empleados.</li> <li>• Hace una evaluación mensual de los comentarios de los clientes.</li> <li>• Atiende quejas de los huéspedes y comensales.</li> <li>• Representa legalmente a la empresa.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<p><b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Administración de Empresas.</li> <li>• Licenciado en Hotelería y Turismo.</li> <li>• Idioma Inglés Intermedio.</li> <li>• Dominio del idioma <i>Q'eqchi</i>.</li> <li>• Manejo de paquetes <i>Office</i>.</li> </ul>	<p><b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Años de experiencia en empresas de servicios, indispensable Hoteles o Restaurantes.</li> <li>• Experiencia liderando equipos.</li> <li>• Servicio al cliente, control de indicadores.</li> <li>• Licencia para conducir vigente.</li> </ul>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 2</b>	
<b>NOMBRE:</b> Administrador	<b>CANTIDAD:</b> 1
<b>REPORTA A:</b> Gerente General	<b>SUPERVISA A:</b> Recepcionista, Encargado de almacén, Chef.
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
<p>Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros de la empresa.</p>	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora los estados de resultados de la empresa.</li> <li>• Autoriza pagos de la caja general.</li> <li>• Elabora el balance general.</li> <li>• Elabora declaraciones de impuestos mensuales y anuales.</li> <li>• Revisa los libros de diario de mayor de la empresa.</li> <li>• Supervisa el pago de proveedores.</li> <li>• Elabora y autoriza la nómina.</li> <li>• Integra los diferentes presupuestos de la empresa.</li> <li>• Supervisión directa de la administración y operación de los almacenes.</li> <li>• Conciliación mensual de inventarios de alimentos, bebidas e insumos en general.</li> <li>• Responsable de la actualización de licencias y permisos.</li> <li>• Entregar un informe mensual del estado financiero y contable de la organización.</li> <li>• Autorización de descuentos o reembolsos a clientes.</li> <li>• Mantener un inventario actualizado de todo el menaje que posee la organización</li> <li>• Velar por la correcta utilización de los recursos financieros de la empresa.</li> <li>• Mantener una buena relación con los proveedores.</li> <li>• Responsable de toda la documentación financiera y contable de la empresa.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<p><b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perito Contador.</li> <li>• Contador público y auditor.</li> </ul>	<p><b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Años de experiencia como contador en empresas hoteleras o restaurantes.</li> <li>• Conocimiento de las leyes laborales y tributarias del país.</li> <li>• Experiencia comprobable en cálculo y pago de impuestos, IGSS, IRTRA e INTECAP.</li> </ul>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 3</b>	
<b>NOMBRE:</b> Recepcionista	<b>CANTIDAD:</b> 2
<b>REPORTA A:</b> Contador, Gerente General.	<b>SUPERVISA A:</b> Mucama, Seguridad.
<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>	
<p>Recibir todas las llamadas que entren a la empresa y canalizarlas a quien corresponda, formalizar las entradas y salidas de clientes, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación del servicio, gestionar eficazmente las reservas con el fin de obtener el mayor índice de ocupación.</p>	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el manejo de la computadora y los programas que maneja.</li> <li>• Conoce todos los servicios del hotel para proponerlos a los huéspedes.</li> <li>• Conoce los lugares turísticos de la ciudad.</li> <li>• Conoce el llenado de formas de reservaciones y recepción.</li> <li>• Conoce el manejo de la correspondencia.</li> <li>• Saber todos los suministros que tiene un cuarto.</li> <li>• Recibe los pendientes del día.</li> <li>• Asigna cuartos según reservaciones.</li> <li>• Controla llaves de habitaciones y llave maestra.</li> <li>• Llena revisiones de almacén para suministros de recepción.</li> <li>• Registrar y asignar cuartos a los huéspedes a su entrada.</li> <li>• Realiza cambios de cuarto, da salida a los clientes.</li> <li>• Controla entrada de equipaje liviano, registra y maneja la entrada de grupos.</li> <li>• Recibe solicitudes de reservación, cambios o cancelación de hospedaje.</li> <li>• Realiza revisiones periódicas de habitaciones.</li> <li>• Supervisa limpieza general del área de recepción.</li> <li>• Maneja tarjetas de crédito y uso de P.O.S., facturación.</li> <li>• Control de objetos prestados a los clientes como control remoto, planchas, entre otros.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<p><b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller.</li> <li>• Perito en administración de empresas</li> <li>• Secretaria oficinista.</li> <li>• Perito Contador.</li> <li>• Secretaria bilingüe.</li> </ul>	<p><b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Cajero o recepcionista.</li> <li>• Asistente de gerencia.</li> <li>• Secretaria.</li> <li>• Receptor pagador.</li> </ul>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 4</b>	
<b>NOMBRE:</b> Encargado de Almacén	<b>CANTIDAD:</b> 1
<b>REPORTA A:</b> Contador, Gerente General.	<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno.
<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>	
Organiza y coordina las actividades del almacén, realiza la programación de las actividades para recepción, despacho de bienes, equipos y materiales a las diferentes áreas de la empresa.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe mercadería de proveedores.</li> <li>• Evalúa calidad, cantidad y precio de la mercadería.</li> <li>• Almacena la mercadería en forma adecuada.</li> <li>• Modifica inventario físico y digital según entradas y salidas.</li> <li>• Establece la rotación de la mercadería almacenada.</li> <li>• Recibe y surte requisitos de las diferentes áreas como cocina y limpieza.</li> <li>• Elabora informe de entradas y salidas de almacén, tanto física como digitalmente.</li> <li>• Levanta inventarios periódicos de mercadería en unidades y valores.</li> <li>• Establece máximos y mínimos de mercadería.</li> <li>• Revisa aseo y acomodo de artículos dentro del almacén.</li> <li>• Vigila el periodo de vida de los alimentos y demás artículos perecederos.</li> <li>• Hace solicitudes de alimentos según máximos y mínimos.</li> <li>• Apoya al personal de contabilidad en el levantado de inventarios.</li> <li>• Avisa al jefe inmediato de la llegada de mercadería.</li> <li>• Rechaza mercadería que no llene los estándares de calidad manejados.</li> <li>• Autoriza salida de mercadería y menaje para eventos y banquetes.</li> <li>• Responsable de resguardar todo lo que se encuentra dentro del almacén, esto incluye papelería, mercadería, menaje, muebles y otros.</li> <li>• Controla las llaves del almacén, las cuales están bajo su responsabilidad.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller.</li> <li>• Perito Contador.</li> <li>• Perito en Administración de Empresas.</li> <li>• Contador Público y Auditor.</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Año de experiencia en manejo de almacén.</li> <li>• Control de inventarios.</li> <li>• Rotación de productos.</li> <li>• Compras.</li> <li>• Manejo de paquetes <i>Office</i>.</li> </ul>



<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 5</b>	
<b>NOMBRE:</b> Chef	<b>CANTIDAD:</b> 1
<b>REPORTA A:</b> Contador, Gerente General.	<b>SUPERVISA A:</b> Mesero, Barman.
<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>	
Dirige la cocina y se responsabiliza ante la Gerencia de la empresa del buen funcionamiento del servicio, cuida de que los platos que se sirvan cumplan las condiciones exigidas por los clientes. Confecciona el menú del hotel, carta de especialidades y plato del día.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levanta inventarios para establecer máximos y mínimos de suministros.</li> <li>• Elabora las requisiciones para que se efectúen las compras o se hagan los traslados.</li> <li>• Supervisa la calidad de los alimentos y bebidas que llegan a la cocina.</li> <li>• Inspecciona porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platillos.</li> <li>• Supervisa la correcta aplicación de normas sanitarias y de seguridad.</li> <li>• Elabora los presupuestos de gastos en la cocina.</li> <li>• Supervisa la limpieza de la concina.</li> <li>• Supervisa el montaje de alimentos en bufetes.</li> <li>• Vigila que todo platillo sea entregado por comanda.</li> <li>• Diseña y supervisa el montaje de bufetes.</li> <li>• Prepara platillos para para eventos especiales y banquetes.</li> <li>• Elabora menús para eventos especiales y banquetes.</li> <li>• Revisa limpieza nocturna de la cocina.</li> <li>• Supervisa el manejo adecuado de la basura.</li> <li>• Supervisa la elaboración de panadería y repostería.</li> <li>• Supervisa el correcto almacenamiento de los alimentos.</li> <li>• Revisa los periodos de vida de los alimentos.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef Ejecutivo.</li> <li>• Chef de comida nacional e internacional.</li> <li>• Coctelería.</li> <li>• Repostería.</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Años de experiencia como chef ejecutivo o jefe de cocina.</li> <li>• Conocimiento de platillos de la cocina regional de Alta Verapaz.</li> <li>• Conocimiento de platillos internacionales.</li> </ul>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 6</b>	
<b>NOMBRE:</b> Mucama	<b>CANTIDAD:</b> 2
<b>REPORTA A:</b> Recepcionista.	<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>	
<p>Esta bajo su responsabilidad actuar en la limpieza de las habitaciones, baños, áreas públicas, salones y demás dependencias del establecimiento, manteniendo las mismas en condiciones óptimas de orden y sanidad para ser utilizadas por el huésped/ cliente y el personal.</p>	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la habitación no tenga algún daño como, muebles quemados, cortinas rotas, sábanas rotas, televisores dañados, vidrios rotos entre otros.</li> <li>• Colgar la ropa o equipaje del cliente en su respectiva cómoda, acomodar revistas o periódicos.</li> <li>• Recoger loza o cristalería sucias que puedan estar en la habitación.</li> <li>• Sacar toda la ropa de cama sucia y reemplazarla por limpia</li> <li>• Sacar la basura del cuarto y del baño.</li> <li>• Limpiar los muebles, cuadros, televisor y lámparas del cuarto.</li> <li>• Limpiar los vidrios, espejos, ventanas y el piso de la habitación.</li> <li>• Verificar el funcionamiento de focos y aparatos eléctricos.</li> <li>• Probar que la regadera funcione correctamente.</li> <li>• Limpiar la cortina del baño o reemplazarla si está dañada.</li> <li>• Limpiar las paredes, pisos y los azulejos.</li> <li>• Limpiar el lavamanos y probar el correcto funcionamiento del inodoro.</li> <li>• Debe limpiar el inodoro.</li> <li>• Debe colocar todos los suministros, papel, toallas, jabón y otros.</li> <li>• Envía la ropa sucia a la lavandería.</li> <li>• Colabora en la colocación y ordenamiento de la ropa de cama y suministros en el almacén.</li> <li>• Colabora en la limpieza de baños públicos.</li> <li>• Debe recoger y entregar a donde corresponda las llaves de los cuartos.</li> <li>• Enviar ropa de huéspedes a la lavandería.</li> <li>• Ayudar en el levantamiento de inventarios de control.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<p><b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6to. Primaria Como Mínimo.</li> </ul>	<p><b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Año como mínimo en áreas de conserjería, trabajos domésticos o como mucama.</li> </ul>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 7</b>	
<b>NOMBRE:</b> Agente de Seguridad.	<b>CANTIDAD:</b> 1
<b>REPORTA A:</b> Recepcionista, Gerente General.	<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno
<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>	
Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles de la empresa, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos, sean estos clientes internos o externos, proveedores o autoridades nacionales.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a la perfección todas las áreas del hotel.</li> <li>• Evita la entrada al hotel de personas desfavorables a la imagen institucional.</li> <li>• Realiza recorridos periódicos por todas las áreas del hotel.</li> <li>• Realiza vigilancia estricta a la entrada de eventos como banquetes, bailes, bodas y otros.</li> <li>• Durante el turno nocturno supervisa todo lo relativo a seguridad en chapas y candados.</li> <li>• Acompaña al contador cuando este deba hacer depósitos en el banco.</li> <li>• Acompaña a los empleados cuando tienen que abrir el almacén fuera de horario.</li> <li>• Conoce el manejo del equipo contra incendios para casos de emergencia.</li> <li>• Conoce lo relativo a primeros auxilios.</li> <li>• Reporta violaciones al reglamento interno de trabajo.</li> <li>• Diariamente elabora reporte de novedades del turno.</li> <li>• Reportar robos y daños a las instalaciones.</li> <li>• Evitar robos en el hotel.</li> <li>• Expulsar de la propiedad a personas extrañas.</li> <li>• Vigilar los vehículos de los clientes en el estacionamiento.</li> <li>• Vigilar la salida y entrada del personal.</li> <li>• Vigilar y resguardar toda el área perimetral del hotel.</li> <li>• Vigilar las propiedades de los huéspedes al momento del registro.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller.</li> <li>• Servicio Militar.</li> <li>• Manejo de armas de fuego.</li> <li>• Licencia vigente de portación de armas.</li> <li>• Primeros Auxilios, contingencias.</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Años como mínimo como agente de seguridad, público o privada.</li> <li>• Haber prestado servicio militar.</li> <li>• Conocimiento de primeros auxilios.</li> <li>• Tácticas de defensa personal.</li> </ul>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 8</b>	
<b>NOMBRE:</b> Mesero	<b>CANTIDAD:</b> 2
<b>REPORTA A:</b> Chef.	<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno.
<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>	
<p>Deberá ser cortés y de buenos modales, con espíritu y vocación de servicio, simpatía y personalidad, conocer los conceptos básicos de servicio a cliente, como: servicio de comedor y bar, conocimientos básicos de gastronomía, conocimiento básico de Vinos y licores.</p>	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.</li> <li>• Conocer el uso del material y equipo en su departamento.</li> <li>• Limpia mesas, estaciones de servicio, ceniceros, candeleros, menús, lámparas de mesa, charolas y otros.</li> <li>• Es responsable del correcto montaje de las mesas.</li> <li>• Es responsable del cambio oportuno de mantelería..</li> <li>• Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.</li> <li>• Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.</li> <li>• Es responsable del acomodo de los clientes en las mesas.</li> <li>• Conoce perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.</li> <li>• Debe sugerir al cliente aperitivos, cócteles y bebidas después de la cena.</li> <li>• Conoce y aplica los procedimientos para la toma de órdenes.</li> <li>• Debe asistir al cliente en la selección de bebidas, o sugerirle alguna.</li> <li>• Conoce la forma de abrir y servir los diferentes vinos..</li> <li>• Debe servir correctamente los alimentos en la mesa que corresponda.</li> <li>• Cuando el cliente lo solicite debe presentar la cuenta respectiva al servicio prestado.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<p><b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercero básico aprobado como mínimo.</li> <li>• Relacionado a la atención y servicio al cliente.</li> <li>• Idioma ingles básico.</li> <li>• Dominio del idioma Q'eqchi.</li> </ul>	<p><b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Año como mínimo como mesero o barman.</li> <li>• Atención y servicio al cliente.</li> <li>• Haber trabajado en instituciones de servicio, de preferencia hoteles o restaurantes.</li> </ul>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO 9</b>	
<b>NOMBRE:</b> Barman	<b>CANTIDAD:</b> 1
<b>REPORTA A:</b> Chef.	<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno.
<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>	
<p>Hacer cócteles y servir bebidas a los clientes. Debe asegurarse de mantener el bar limpio y presentable. Tomar órdenes de comida así como asegurar que se sirva en forma puntual. Conoce todos los tipos de bebidas usadas en el bar e incluidas en el respectivo menú como: vinos, licores, cervezas, refrescos, jugos, cócteles.</p>	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los tipos de botanas ofrecidas en el bar.</li> <li>• Conoce del almacenamiento y manejo correcto de vinos.</li> <li>• Conoce la preparación de bebidas compuestas.</li> <li>• Conoce el tipo de cristalería donde se debe servir cada bebida.</li> <li>• Levanta inventarios diarios para solicitar lo faltante al almacén.</li> <li>• Prepara botanas.</li> <li>• Sirve bebidas para que los meseros las lleven a las mesas.</li> <li>• Al cerrar el bar es responsable de que todos los artículos queden debidamente resguardados.</li> <li>• Es responsable de la limpieza y orden de su área de trabajo.</li> <li>• Prepara cocteles.</li> <li>• Realiza inventarios periódicos de cristalería, utensilios y suministros del bar.</li> <li>• Revisa sellos en las botellas, controla fechas de vencimiento.</li> <li>• Establece máximos y mínimos en el bar para establecer puntos de reorden.</li> <li>• Es responsable de vigilar que los clientes no excedan la cantidad de alcohol que es permitido consumir en el área de restaurante así como del bar.</li> <li>• Es su responsabilidad reportar a clientes conflictivos o que se reúsen a seguir las reglas de consumo de alcohol dentro de las instalaciones.</li> <li>• Tiene prohibido consumir cualquier bebida alcohólica en horario laboral.</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO:</b>	
<p><b>ESTUDIOS ACADÉMICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercero básico como mínimo.</li> <li>• Coctelería.</li> <li>• Enología.</li> <li>• Chef.</li> </ul>	<p><b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1 Año como mínimo en puestos como barman o encargado de bar.</b></li> <li>• <b>Atención y servicio al cliente.</b></li> <li>• <b>Preparación de botanas.</b></li> </ul>

## **CÓDIGO DE ÉTICA**

El establecimiento de esta herramienta pretende ayudar principalmente un estricto sentido de integridad y respeto en la conducta que deben poseer y demostrar todos los colaboradores.

Este tipo de instrumentos son conjuntos particulares de normas de conducta y forman parte del sistema de valores que orientan el comportamiento de las personas, los grupos, las organizaciones y sus administradores.

Si bien es cierto ninguna política o código puede garantizar que un 100% de los colaboradores se comporten consistentemente de manera ética, así como no es posible el abordar todas las situaciones que se viven en una organización, dependerá entonces de cada uno de los colaboradores mantener su nombre y el de la organización en lo más alto, teniendo siempre presente que su honorabilidad, prestigio y honestidad están en juego en cada actividad que desarrollen.

La noción de ética, y las decisiones personales y organizacionales que se toman con base en cualquier código de ética, reflejan los valores vigentes en la sociedad. Un código de ética representa una herramienta que apoya principalmente un sentido de integridad y respeto en la conducta de todos los colaboradores, éste constituye los valores fundamentales que son la esencia de la cultura organizacional de toda empresa.

# PILARES DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Este instrumento está diseñado alrededor aspectos importantes, los cuales establecen la conducta que todos los colaboradores deberán modelar siempre:



## **RESPONSABILIDAD ANTE NOSOTROS MISMOS**

Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” está integrado por diversidad de personas, de distinto sexo, edad, gustos, religión, cada uno con talentos, capacidades y aspiraciones únicas. Sin embargo cada uno debe compartir los mismos valores, propios de la cultura organizacional de la empresa, por lo que todos deben sentirse orgullosos de la empresa a la que pertenecen, del trabajo que se realiza y de las actitudes que conducen su actuar día con día.

La integridad es un elemento central que define a las personas, ya que representa la base determina el actuar de cada uno. Una reputación que se solidifica a través de relaciones de confianza con los colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y la sociedad en general; se construye basando cada actividad en integridad.

### **1. Integridad**

Cada colaborador de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” tiene la responsabilidad de demostrar integridad en todo momento. La integridad empresarial es difícil de definir, pero todos la reconocen cuando se tiene delante. Entre otras cosas significa, honestidad y acatar la ley, significa tratar aquellos con quienes se trabaja con cortesía y respeto. Significa asumir la responsabilidad de cada acción que se realiza y de sus consecuencias.

### **2. Cumplimiento y Comunicación de Faltas**

Es responsabilidad de cada colaborador de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau”, cumplir con todos los lineamientos establecidos en el presente código de ética, y tomar las medidas que sean necesarias, como informar a sus jefe inmediato, gerente o administrador cuando se tenga conocimiento de actos que infrinjan las normas, políticas y procedimientos organizacionales.



Los colaboradores que no se apeguen a las normas, o que no informen acerca de faltas incurridas por otros al presente código y de las cuales tengan conocimiento, están incumpliendo con el mismo, y serán sujetos a las sanciones disciplinarias establecidas en el presente código según la falta.

La organización se asegura que los colaboradores que informen una inquietud de índole ético o legal, obrando de buena fe, no estarán sujetos a represalias por haber comunicado esta información. Si algún colaborador toma represalias en contra de una persona que informe acerca de una infracción conocida o presunta, estará sujeto a sanciones disciplinarias o incluso despido.

## **RESPONSABILIDAD ANTE NUESTROS COMPAÑEROS**

El éxito de una organización y de cada individuo depende de las contribuciones que se realicen para el cumplimiento de los objetivos empresariales, es por ello que cada miembro de ésta debe actuar continuamente con honestidad, respeto y cordialidad, favoreciendo siempre una relaciones laborales saludables.

### **1. Modelaje**

Es responsabilidad de todos y cada uno de los colaboradores de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” modelar los más altos estándares de conducta ética siempre y en todo momento, ya que nuestra conducta es la carta de presentación hacia nuestros clientes.

### **2. Clima y Cultura Organizacional**

Generar y mantener en cada equipo de trabajo un clima organizacional sano, en donde cada miembro se conduzca de forma ética y profesional, viviendo una cultura de confianza basada en principios y valores.

### **3. Coerción o Chantaje en el Lugar de Trabajo**

Está terminantemente prohibido obligar a cualquier persona a tomar una decisión o acción que viole el presente Código de Ética.

### **4. Discriminación**

Está prohibido discriminar a una persona con base en su género, raza, religión, nacionalidad u orientación sexual.

### **5. Uso de Drogas, Estupefacientes o Evidencia del Consumo de Alcohol**

La persona que sea sorprendida de haber ingerido bebidas alcohólicas o utilizando algún tipo de droga en el lugar de trabajo o durante su jornada de trabajo, será despedida inmediatamente.

### **6. Beneficios Especiales**

Como regla general se establece que ningún colaborador podrá realizar alguna transacción para obtener beneficios especiales diferentes de los que se brinda regularmente a los usuarios del servicio que se presta, para sí mismo o para beneficio de algún familiar.

### **7. Comunicación Entre Colaboradores**

Al momento que surja alguna duda o malestar hacia algún compañero, algún equipo de trabajo o con la organización, se deberá preguntar directamente y aclarar la situación, antes de asumir y generar juicios de valor. Las murmuraciones, críticas y rumores constituyen canceres emocionales que destruyen relaciones y corroen a las organizaciones, por lo que todos deben evitarlos a toda costa.

## **8. Uso o Portación de Armas de Fuego o Similar**

Está terminantemente prohibido al personal ingresar algún tipo de arma de fuego, arma blanca o similar, ya que puede poner en peligro la integridad física o la vida de alguno de los miembros de la organización y de los clientes.

La única persona que tiene autorizadas las tenencia y portación de armas es la encargada de la seguridad de la institución, las cuales no podrán ser utilizadas para fines personales sino únicamente para resguardo de la empresa, sus trabajadores y clientes.

## **9. Relaciones Amorosas**

Están prohibidas las relaciones amorosas y las relaciones sexuales entre los colaboradores. De crearse una relación de este tipo una de las dos personas deberá renunciar de la organización de inmediato. Si llegara a sorprenderse a dos colaboradores de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” manteniendo este tipo de relaciones, se considera una falta grave al presente código.

## **10. Relación Colaborador/Cliente**

Bajo ninguna circunstancia será permitido que la relación colaborador-cliente traspase los límites de respeto, como coqueteos o situaciones que se puedan mal interpretar como interés por establecer una relación que va más allá de un interés estrictamente laboral-comercial.

Cada colaborador debe tener presente y bien claro que la violación de este precepto constituye una causa justificada para dar por terminada la relación laboral.

## **RESPONSABILIDAD ANTE NUESTROS CLIENTES**

Todos los clientes que utilizan los servicios lo hacen porque confían en ellos, confían en que se les ofrecerá la solución adecuada a su necesidad, valoran la forma de trabajar y el servicio que se les brinda. Para seguir construyendo esta confianza es necesario seguir las normas siguientes:

### **1. Mercadeo y Publicidad**

Se prohíbe ofrecer productos o servicios que la organización no pueda entregar, tal y como lo comunica al público, ya que esto además de dañar la imagen, puede ocasionar demandas legales a la organización. Se debe tener bien claro que como practica institucional Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” el manejar correctamente las expectativas de los clientes.

### **2. Regalos y Otros Incentivos de Compra**

Como regla general, no se podrá otorgar regalos o alguna clase de beneficios a los clientes, a excepción de las promociones definidas por la Organización.

### **3. Aplicación de Beneficios a Clientes Que Sean Familiares o Amigos**

Se establece que ningún colaborador podrá realizar alguna acción que favorezca la aplicación de beneficios a clientes con quien tenga alguna relación de parentesco o afectiva, esto para evitar malos entendidos que puedan perjudicar los procesos operativos de la empresa. Si se llegaran a establecer responsabilidades producto de la violación de esta norma esta será sancionada conforme procedimientos, reservándose la empresa el derecho de entablar demanda ante las autoridades competentes.

## **RESPONSABILIDAD ANTE LOS ACCIONISTAS**

Todos y cada uno de los accionistas de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” confían en que cada persona que pertenece a la organización utilizara de manera responsable todos los recursos, el talento, las finanzas, la marca, la información, esto con el objetivo de que eventualmente el negocio crezca. Cada colaborador debe velar por el uso correcto de las instalaciones, tanto personalmente como velar porque los demás así lo hagan, estando obligado éticamente a reportar cualquier conducta que menoscabe esta premisa.

### **1. Conflictos de Interés**

Todos los colaboradores tienen la obligación de basar sus decisiones en los mejores intereses de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau”, esto sin tomar en cuenta ningún interés personal.

Un conflicto de interés potencial se presenta cuando los colaboradores se involucran directa o indirectamente en actividades externas a la organización durante horas laborales, lo que está terminantemente prohibido. Está totalmente prohibido buscar el beneficio personal para cualquier negociación que se efectúe en representación de la organización.

### **2. Uso de la Propiedad de la Organización**

Sin excepción, todos los colaboradores deberán ser honestos con el uso y control de los recursos de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” y de las actividades que se realizan, para conservar, proteger y utilizar eficientemente los activos de la organización. El uso de las instalaciones, equipos, vehículos y servicios se restringe a usos dentro de las funciones y fines que determine la organización.

Está terminantemente prohibido sustraer, aun temporalmente, cualquier propiedad de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” a menos que se cuente con una autorización por persona competente, siempre y cuando sea exclusivamente para actividades relacionadas con las operaciones de la empresa. Además está prohibido utilizar el nombre o cualquier otro activo intangible como tiempo de trabajo, influencias, marca, entre otros, para generar cualquier beneficio personal ajeno a los intereses propios de la Organización.

### **3. Manejo de la Información**

La información generada por Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” es de carácter estrictamente confidencial. Lo anterior incluye a la información de colaboradores, clientes, manuales de operación, investigaciones, proveedores, promociones, sistemas o cualquier otra información generada producto de las operaciones dentro de la organización.

Todos los colaboradores de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” son responsables de guardar y proteger esta información de terceras personas, que pudieran hacer un mal uso de ella, o utilizarla en contra de los intereses organizacionales.

### **4. Precisión y Exactitud de la Información Contable y Estratégica**

Todos los colaboradores de acuerdo a su puesto de trabajo, deben manejar la información contable y operativa de la Organización de una forma honesta, prudente, a tiempo y con exactitud. Está prohibido el manejo de información incompleta o inexacta que pueda representar la aparición de sesgos que limiten la toma de decisiones, de la misma manera está prohibida la sustracción de información financiera de la empresa sin autorización del departamento de contabilidad.

## **5. Auditorias y Capacitaciones**

Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” lleva a cabo auditorias e investigaciones especiales y de rutina, utilizando recursos internos y externos para ello, por lo que se requiere que todos los colaboradores cooperen total y verazmente en el desarrollo de este tipo de actividades. Con la finalidad de desarrollar a todos los colaboradores y de garantizar el clima y la integridad organizacional, se podrá requerir de acuerdo a lo que la organización considere, la participación de sus colaboradores en actividades de capacitación que representen actividades con un enfoque ganar/ganar.

## **6. Información sobre la Competencia**

Información sobre los competidores, los clientes, y los proveedores, constituye un activo valioso en los mercados altamente competitivos en los cuales opera Hotel y Restaurante “Rabin Ajau”, así toda la información que se obtenga será de manera legal siendo propietarios de la misma, por lo que se prohíbe el robo o comunicación de información confidencial, lo cual incluye su divulgación por parte de colaboradores actuales o ex colaboradores.

## **RESPONSABILIDAD ANTE LOS PROVEEDORES**

Para Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” es muy importante mantener relaciones sólidas con sus clientes, proveedores y otros socios comerciales, ya que ayudan a suministrar un servicio que genera valor para los clientes y que está en un proceso de mejor continua.

## **1. Selección de Proveedores**

En Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” se debe seleccionar los productos y servicios que mejor contribuyan a la visión de largo plazo de la organización, por ello los proveedores deben ser escogidos con base a precio, calidad, entrega, servicio, diversidad y reputación. Bajo ningún motivo se podrá iniciar negociación con el objetivo de beneficiar a algún familiar o amigo, o en el peor de los casos, buscar el beneficio personal.

## **2. Trato con Proveedores**

El trato con los proveedores y sub-contratistas debe ser siempre íntegro y justo, se debe respetar los términos de los contratos y las condiciones pactadas de los tratos con proveedores, tanto de los términos pactados de manera escrita como lo no explícito.

## **3. Regalos de Proveedores Para Colaboradores**

Está terminantemente prohibido que un colaborador de Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” acepte regalos de cualquier tipo de un proveedor. Si un colaborador recibe regalos de algún proveedor deberá comunicarlo de inmediato a la administración o gerencia, quienes serán los que decidan el procedimiento respectivo.

## **4. Regalos, Mordidas o Sobornos**

Está prohibido aceptar cualquier regalo, mordida o soborno a proveedores o empresas que ofrezcan servicios, con el objeto de conseguir un trato más favorable o algún beneficio personal, sin importar la naturaleza del mismo.



## **RESPONSABILIDAD ANTE LA COMUNIDAD**

Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” busca activamente que sus operaciones impacten siempre y en todo momento de manera positiva en la sociedad y medio ambiente.

### **1. Comunicación con el Exterior**

Todas las comunicaciones con los medios, el gobierno u otros integrantes de la comunidad son potencialmente importantes y pueden causar impacto en la imagen y los negocios de la organización, por ello es vital que la información entregada a estos medios sea veraz y consistente. Por lo tanto está terminantemente prohibido para cualquier colaborador dar información solicitada por terceras personas. En caso se presenten dichas solicitudes, el colaborador las debe referir de inmediato a gerencia general.

### **2. Regalos, Mordidas y Sobornos**

Está prohibido hacer cualquier regalo, mordida o soborno a Oficiales de gobierno. Si un colaborador se encuentra en una situación difícil en la que está siendo coaccionado o chantajeado por un oficial de Gobierno, debe reportarlo de inmediato a la administración y gerencia del hotel, esto con el objeto de guardar los intereses de la organización.

### **3. Impacto al Medio Ambiente**

Hotel y Restaurante “Rabin Ajau” es consiente, responsable y eficiente en cuanto al uso de recursos como agua y electricidad, entre otros recursos. Se da especial cuidado a utensilios y herramientas de trabajo todo con el objetivo de reducir en lo más posible algún impacto negativo que las operaciones pudiesen tener sobre el medio ambiente.

La organización es consciente del deterioro que actualmente tiene el medio ambiente en general, por lo que busca a través de las buenas prácticas operativas favorecer en lo más posible la conservación del medio ambiente, esto a través de políticas de manejo de adecuado de desechos sólidos, reciclaje y austeridad en consumo de energía eléctrica y agua potable, así como evitando lo más posible la utilización de químicos o aerosoles que ayuden al calentamiento global. Se tiene especial cuidado en la escogencia de proveedores, favoreciendo principalmente el consumo de productos orgánicos y utilización de productos reciclados como el papel.

## **CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

### **1. Responsabilidad**

La responsabilidad y el estricto cumplimiento de este código es de observancia general y el mismo no contempla excepciones.

Toda persona que ejerza funciones dentro de la organización tiene el deber de modelar con su ejemplo el cumplimiento del presente Código de Ética y no permitir la violación de los estándares, prácticas y comportamientos éticos establecidos en este código y otras políticas asociadas o que se complementen.

### **2. Sanciones**

El incumplimiento del Código de Ética está sujeto a sanciones que van desde una advertencia verbal o escrita, hasta la terminación de la relación laboral, sanciones civiles o penales según sea la falta que se cometa. La administración y gerencia será responsable de determinar la sanción que aplique con base a la violación cometida.

### 3. Como Denunciar y Reportar Una Falta

El colaborador puede denunciar y reportar las faltas o incumplimientos por medio de una llamada telefónica o correo electrónico, lo que en cualquiera de los dos casos será de manera totalmente confidencial. El medio para cualquier denuncia es:

- Al Correo: [vozdelcolaborador.rabinajau@gmail.com](mailto:vozdelcolaborador.rabinajau@gmail.com)

Toda denuncia es confidencial y no es motivo de sanción para quien la hiciera.

## CARTA DE ADHESIÓN Y COMPROMISO

Cobán, Alta Verapaz Junio de 2015

Señor

Nery Lucas

Gerente General Hotel y Restaurante "Rabin Ajau"

Presente

Por este medio hago de su conocimiento que he leído y clarificado en su totalidad el contenido del Código de Ética de Hotel y Restaurante "Rabin Ajau".

Por lo anterior, expreso mi total adhesión y compromiso al mismo, haciéndome responsable de la observancia y cumplimiento de éste.

Atentamente,

Nombre del Colaborador:

---

Puesto de Trabajo:

---

---

---

Firma

DPI



**ANEXO 3**  
**PLAN DE *MARKETING***



**HOTEL Y RESTAURANTE  
“RABIN AJAU”**

**UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA**



## **PLAN DE *MARKETING***

**ELABORADO POR:**

**Mario Antonio Galdamez Valdes**

**Cobán, Alta Verapaz, Septiembre de 2015**





## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	01
<b>1. Análisis de la Situación Actual</b>	03
1.1. Análisis de la situación externa	03
1.2. Análisis de la situación interna	05
<b>2. Establecimiento de Objetivos</b>	08
2.1. Objetivos cuantitativos	08
2.2. Objetivos cualitativos	08
<b>3. Definición de la Estrategia</b>	08
3.1. Estrategia funcional	09
3.2. Plan de Acción	10



## INTRODUCCIÓN

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar. En el marketing, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos.

En este sentido, el plan de marketing se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos.

Las actividades inician con un análisis situacional que no solo se circunscribe a lo interno de la institución, sino también a lo externo analizando aspectos de la competencia, se establecen objetivos cuantitativos y cualitativos, se define una estrategia y por último se diseña un plan de acción que estable la ruta a seguir.

La realización de estas actividades tan importantes pretenden apoyar la gestión que realiza Hotel y Restaurante Rabin Ajau con relación a las estrategias de mercado y comercialización que se practican, son herramientas que permitirán elevar la competitividad de la empresa y despedirse de esa actitud pasiva que estaba enquistada en todos los niveles organizacionales. Este plan también es un complemento de las demás intervenciones, ya que su ejecución está en sintonía con la de otras actividades, que en su conjunto aseguraran mejores resultados.



# 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

## 1.1. Análisis de la situación externa

Para la realización de este análisis, se empleará información de Hotel Alcázar Doña Victoria que desde hace varios años se ha posicionado como la competencia directa de Hotel y Restaurante Rabin Ajau.

Actualmente Hotel Alcázar Doña Victoria está ubicado en 1ra. Avenida 5-34 Zona 1 de Cobán en el departamento de Alta Verapaz, presta el servicio de alojamiento, restaurante, *catering*, bar y salones.

En lo relacionado a habitaciones, estas pueden ser sencillas, dobles, triples y cuádruples, todas cuentan con baño privado, agua caliente en la ducha, televisor plasma de 40" con señal por cable, conexión a *internet* vía *wifi* y servicio a la habitación.

A este servicio se agregan otras amenidades como parqueo propio, lavandería, operadora de turismo "Aventuras Turísticas", viajes expresos a todo el país y cajas de seguridad.

El servicio de restaurante está habilitado de 7:00 de la mañana hasta las 9:00 de la noche, las especialidad es la cocina Italiana, aunque el menú incluye otros platillos internacionales además de comida típica de la región como el Tiú o el tradicional Caldo de Chunto. En lo relacionado a bebidas estas van desde jugos naturales hasta bebidas internacionales como cervezas, vinos o licores.

En cuanto al *catering* el hotel indica contar con la logística necesaria para trasladar sus servicios hacia otras instalaciones, resaltando la capacidad de montar eventos en cualquier parte del país. Además de la parte de insumos el hotel manifiesta que su personal está altamente calificado para cumplir con esta tarea, para lo cual ofrece amenidades como banquetes que pueden ser *buffé* o por plato servido, bebidas, mantelería, cubertería, mobiliario como sillas, mesas, sombrillas gigantes, toldos y cristalería.

El servicio de bar actualmente está en remodelación, pero se indica que va ser atendido por *bartenders* profesionales, y en el cual se podrá degustar de cocteles y bebidas nacionales y extranjeras.

Uno de los servicios más desarrollados por Alcázar Doña Victoria es el de salones para eventos, su centro de convenciones tiene una capacidad promedio de 1,000 personas distribuidas en 9 salones de variados tamaños y estilos. Todos cuentan con conexiones eléctricas para equipos personales como computadoras, cañoneras, equipos de audio entre otros, cuenta también con mobiliario como mesas, sillas y estación de agua.

Además este servicio ofrece el alquiler de equipo audiovisual como equipos para amplificación de audio, cañoneras, rotafolios, pantallas *LED* y asesoría para la organización de eventos como conferencias, capacitaciones, congresos, convenciones, bodas, cumpleaños entre otros.

En lo relacionado a precios estos varían según el tipo de alojamiento y la temporada del año, existen habitaciones de Q. 175.00 hasta Q. 500.00. Situación que es similar en lo relacionado a comida, *catering* y salones, los precios varían según los requerimientos que haga el cliente y la temporada del año.

## 1.2. Análisis de la situación interna

Hotel y Restaurante Rabin Ajau está ubicado en la 1ra. Calle 5-37 Zona 1 de Cobán del Departamento de Alta Verapaz, actualmente ofrece el servicio de alojamiento, restaurante y alquiler de salones a personas nacionales y extranjeras.

En lo referente al alojamiento, este puede ser en acomodo individual, doble, triple, cuádruple y quíntuple, en todos los casos las habitaciones cuentan con baño privado, agua caliente en la ducha, televisión por cable y acceso a *internet* vía *wifi*, los precios van desde una habitación sencilla por Q. 125.00 hasta una quíntuple por Q. 575.00.

El servicio de restaurante está habilitado de 6:00 de la mañana hasta las 9:00 de la noche, la especialidad es la comida típica de la región aunque el menú incluye de otras partes del país así como internacional.

En este aspecto los precios están establecidos en base a costos, de allí que encontremos platillos ejecutivos desde Q. 25.00 hasta platillos especiales como el Caldo de Chunto a un precio de Q. 75.00 la porción, en cuanto a bebidas se pueden encontrar refrescos, gaseosas, cervezas, licores nacionales y extranjeros que tienen precios oscilantes de Q. 5.00 hasta Q. 30.00 según corresponda.

De más reciente implementación es el servicio de alquiler de salón para eventos, producto de remodelaciones la empresa cuenta ahora con dos salones, uno con capacidad para 150 personas y otro para 50, en los cuales se pueden realizar celebraciones como bodas, cumpleaños, conferencias, convenciones, entre otros. Su utilización no tiene ningún costo siempre y cuando haya consumo de alimentos por parte de los arrendatarios.

El precio por la utilización de los salones varía según la situación, por ejemplo, si las personas van a consumir platillos y bebidas del restaurante el servicio de salones es gratuito, caso contrario es la gerencia quien fija el importe que se deberá cancelar. La utilización de los salones incluye todo lo relacionado a mobiliario como mesas, sillas, pizarras, mantelería y cubertería así como la atención de meseros y *bartenders*.

Además de estos servicios Hotel y Restaurante Rabin Ajau tiene parqueo propio con capacidad para 20 vehículos de cuatro ruedas, ofrece también todo lo relacionado a lavandería, lo que no represente ningún costo adicional para los huéspedes que deseen hacer uso de ellos.

Es importante mencionar que los precios de las habitaciones pueden variar, ya que aunque hay precios sugeridos por el INGUAT, recientemente se ha promulgado una ley que permite a las empresas variar los precios, esto según los requerimientos que hagan los clientes o a la temporada del año, situación que no se daba con anterioridad ya que la ley no permitía establecer precios a voluntad sino estrictamente los que brindaba en Instituto de Turismo.

Cabe mencionar que las instalaciones están actualmente en remodelación, la primera fase ya está terminada que fue la remodelación de toda la fachada, en donde se trabajó con el objetivo de darle un aspecto más colonial la infraestructura.

En lo relacionado a la parte interior, se está trabajando en la ampliación de habitaciones, reforzamiento de paredes, acondicionamiento de baños para incluir tinas entre otros arreglos que permitan hacer que la estadía de los clientes sea más confortable y así conseguir que los niveles de ocupación sean cada vez mayores.



Si hacemos una comparativa con la competencia, nos podremos dar cuenta que Hotel Alcázar Doña Victoria presta más servicios complementarios que Hotel Rabin Ajau, es el caso del catering, viajes expresos a todo el país, tours por la región y cajas de seguridad, además de ello la capacidad de sus instalaciones es mucho mayor, casi triplicando el alojamiento y con 10 veces más capacidad en sus salones para eventos, lo que claramente es una ventaja competitiva.

En cuanto a precios es el INGUAT quien los sugiere así que el margen para poder competir no es mucho aunque no es una situación perdida, ya que si se hacen las estrategias correctas se puede lograr mejores resultados. Las amenidades son las mismas, *wifi*, televisión por cable, baño privado, agua caliente, lavandería, parqueo propio, excelente ubicación, pareciera que lo que hace falta es una buena estrategia de *marketing* que pueda apalancar las ventas.

El mercado está cada vez más disputado y las empresas deben hacer uso de todas las herramientas disponibles para promocionar sus productos y servicios, se debe invertir en publicidad, se debe tener presencia en redes sociales para estar más cerca del mercado meta ya que por ejemplo, Hotel Alcázar Doña Victoria tiene página web y Hotel Rabin Ajau no, uno hace en promedio una publicación en Facebook cada 24 horas y el otro cada 15 días respectivamente, lo que denota cierta actitud pasiva en relación a estas plataformas, que está comprobado son muy rentables.

Lo importante sería establecer acciones que permitan que la empresa sea más competitiva y que sus servicios generen valor para el cliente, ya que esto permitirá mejorar la percepción costo-beneficio que tienen, además de crear canales que faciliten la comunicación y el contacto con el mercado meta.

## **2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivos cuantitativos**

- 2.1.1. Incrementar el volumen de ventas en un 2%
- 2.1.2. Ampliar la gama de servicios complementarios.
- 2.1.3. Reducir el número de clientes detractores.
- 2.1.4. Aumentar el número de clientes promotores y recurrentes.

### **2.2. Objetivos cualitativos**

- 2.2.1. Potenciar la imagen de la marca.
- 2.2.2. Fidelizar a los clientes.
- 2.2.3. Flexibilidad ante las tendencias de compra de la demanda.
- 2.2.4. Introducir un nuevo segmento de población objetivo, el familiar.

## **3. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El *marketing* es una disciplina que busca fidelizar y mantener a los clientes de un producto o servicio, mediante la satisfacción de sus necesidades, es por eso que analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

El *marketing mix* es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente.

Es una estrategia que ha demostrado ser bastante efectiva, no solo en productos sino en servicios, dando resultados importantes en el corto plazo, por lo que su implementación es conveniente para los intereses de la organización.

### **3.1. Estrategia funcional**

La estrategia funcional trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso en concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas. El *marketing mix* está compuesto por 4 variables o “4Ps” que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

El producto es la variable por excelencia del *marketing mix* ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores.

El precio es la variable del *marketing mix* por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de un producto o servicio se debe estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc.

En términos generales la plaza consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta.

Informar, comunicar y persuadir al consumidor son algunas de las características de la promoción. Este apartado, por tanto, se refiere al flujo de comunicación que existe entre la empresa y el cliente. A continuación se muestra el plan de acción que corresponde a cada una de las variables

### 3.2. Plan de Acción

VARIABLE	ESTRATEGIA	ACCIONES	PLAZO	PRESUPUESTO
<b>PRODUCTO</b>	Ampliación o modificación de la gama de servicios.	Mejorar las características del servicio. (Estándares)	Septiembre 2015.	Q. 150.00
		Incluir el servicio de <i>catering y tours</i> . (Desarrollo de proyectos).	Diciembre 2016.	Q. 150.000.00
<b>PRECIO</b>	Establecimiento de precios competitivos.	Fijación de precios tomando como referencia los de la competencia. (Estudio de mercado)	Diciembre 2016.	Q. 1,000.00
		Precios especiales a los clientes recurrentes. (Promoción enfocada al sector de viajeros).	Septiembre 2015.	Q. 200.00
<b>PLAZA</b>	Mejora de la venta directa.	Establecimiento de procesos y procedimientos para <i>check in</i> . (Flujograma)	Septiembre 2015.	Q. 150.00
		Gestionar de mejor manera las reservaciones vía telefónica. ( <i>Speech sugerido</i> ).	Septiembre 2015.	Q. 150.00
<b>PROMOCIÓN</b>	Comunicación Externa.	Desarrollo de Campaña Publicitaria en Redes Sociales.	Septiembre 2015.	Q. 350.00
		Volanteo Medio Maratón Internacional de Cobán.	Mayo 2015.	Q. 500.00
<b>COSTO TOTAL ESTIMADO</b>				<b>Q. 152,500.00</b>

Si revisamos el costo total del plan de acción éste es muy elevado ya que incluye agregar el servicio de *tours* que es una inversión fuerte, esto debido a que demanda la adquisición de medios de transporte, pero si vemos el resto de actividades estas representan un costo pequeño para la empresa, un costo que puede convertirse en una mejora sensible en cuanto a las satisfacción que los clientes perciben del servicio.

El *marketing* debe ser un proceso continuo, no estático sino que vaya mutando según sea la evolución del mercado y también como sea el desarrollo tecnológico del momento, ya que cada vez existen más herramientas de donde echar mano para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Aunado a todo el proceso de planificación es importante también que se le pueda dar seguimiento formal al desarrollo de cada actividad poniendo énfasis en el desempeño que cada colaborador imprime a cada actividad, ya que dependerá de eso el éxito o fracaso de cada plan de acción, es por ello que el líder debe saber motivar al personal para que estos sigan a cabalidad cada línea de acción ya que así se asegurará el triunfo de cada actividad planificada.

Por ultimo deberá presupuestarse en el plan de gastos anuales de la empresa un monto destinado a este tipo de actividades, ya que ello permitirá dar continuidad a un proceso de mejora continua que sin duda dará buenos frutos, conduciendo a la empresa hacia la realización organizacional y por ende al éxito comercial.



No. 060-2017

**USAC  
CUNOR**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario del Norte



El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Al trabajo titulado:

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN HOTEL Y RESTAURANTE RABIN AJAU, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

Presentado por el (la) estudiante:

**MARIO ANTONIO GALDAMEZ VALDES**

Autoriza el

**IMPRIMASE**

Cobán, Alta Verapaz 30 de Marzo de 2017.

  
Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
DIRECTOR

