

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PROCESO DE  
SERVICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN Y  
DISEÑO DE CONTROL INTERNO EN EL PALACE HOTEL S.A.C. –  
JAÉN - 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

**GEORGUI JOHAN GASTELO FEBRES**

**ASESORA**

**Mgtr. FLOR DE MARÍA BELTRÁN PORTILLA**

**CHICLAYO, 2019**

## **Dedicatoria**

A Dios, por acompañarme en todo momento y por ponerme en el camino a las personas indicadas para asesorarme en esta investigación.

A mis padres, por confiar en mí y darme todo el apoyo incondicional.

A mis hermanos, por estar en todo momento junto a mí.

## **Agradecimiento**

Gracias a Dios, por haberme dado la fuerza y el optimismo en estos años de carrera profesional para poder culminarla.

A toda mi familia, por la orientación de formación, por el apoyo en todo momento para seguir adelante en la formación personal.

A los profesores de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por haberme brindado el servicio de una formación profesional a través de sus conocimientos transmitidos en estos años de carrera, al profesor Pedro Cuyate Reque por el apoyo en el desarrollo en el tema de investigación.

A mi asesor de Tesis, Mgtr. Flor de Maria Beltran Portilla, quien es excelente persona, por su visión crítica, conocimientos, experiencia y motivación para guiarme y lograr concluir con el tema de investigación. ¡Muchas gracias profesora!

## RESUMEN

La presente investigación se debe a que los hoteles hoy en día se encuentran en un entorno competitivo, debido al crecimiento y desarrollo turístico en el sector hotelero, donde las empresas adolece de suficiente información de los procesos operativos de servicio, desconocen si existe eficiencia en el proceso operativo a razón que se tome decisiones acertadas para el crecimiento económico frente a las necesidades del mercado. Tal es el caso en la provincia de Jaén, el Palace Hotel S.A.C., presenta problemas de control en el proceso operativo de servicios a razón por la cual no pueden determinar si hay beneficio o si se está cubriendo la capacidad total del servicio de alojamiento donde puedan tomar una decisión acertada de inversión que cubra las necesidades del mercado; el objetivo principal es evaluar la eficiencia operativa del proceso del servicio de alojamiento para tomar la decisión de inversión y diseño de control interno.

La investigación es tipo aplicada, el diseño de este trabajo es No Experimental – Descriptiva simple. Para ello se elaboró entrevistas al administrador para conocer la situación actual y cuestionarios de control interno para determinar las deficiencias en el proceso de servicio, se realizó una evaluación a partir de los indicadores de eficiencia operativa del servicio para tomar la decisión de inversión, se presentó el presupuesto de inversión donde se elaboró la estructura de costos proyectados en cinco años, se elaboró el estado de resultados para el flujo de caja económica y financiera proyectados en cinco años.

Finalmente se calculó la valoración del proyecto con el flujo de caja financiero se determinó el VAN de S/.22,410.51, con una TIR de 24% y la RBC de 1.34. Éstos resultados responden favorablemente la viabilidad del presupuesto para tomar la decisión de inversión en ampliación de planta.

Palabras Clave: Control, Indicadores de eficiencia, Inversión, Proceso servicios.

## **ABSTRACT**

The present investigation is due to the fact that hotels are now in a competitive environment, due to the growth and development of tourism in the hotel sector, where companies suffer from sufficient information on the operational processes of service, they do not know if there is efficiency in the operational process at the right decision making for economic growth against market needs. Such is the case in the province of Jaén, the Palace Hotel S.A.C., presents control problems in the operational process of services, which is why they cannot determine if there is benefit or if the total capacity of the accommodation service is being covered where they can make a wise investment decision that meets the needs of the market; The main objective is to evaluate the operational efficiency of the hosting service process to make the investment decision and internal control design.

The research is applied type, the design of this work is Non Experimental - Simple descriptive. To do this, interviews with the administrator were prepared to know the current situation and internal control questionnaires to determine the deficiencies in the service process, an evaluation was carried out based on the operational efficiency indicators of the service to make the investment decision, it was presented The investment proposal where the projected cost structure was prepared in five years, the income statement for the economic and financial cash flow projected in five years was prepared.

Finally, the valuation of the project was calculated with the financial cash flow, the NPV of S / .22,410.51 was determined, with an IRR of 24% and the RBC of 1.34. These results respond favorably to the feasibility of the proposal to make the investment decision in plant expansion.

**Keywords:** Control, Efficiency indicators, Investment, Service process.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN .....	12
II. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases Teórico - Científicas.....	18
2.2.1. Decisión de Inversión – proyecto de inversión .....	18
2.2.1.2. Estudio de mercado.....	19
2.2.1.3. Proyección de la demanda.....	19
2.2.1.4. Ingeniería del proyecto.....	19
2.2.1.5. Análisis Financiamiento .....	20
2.2.1.6. Análisis de Rentabilidad (VAN – TIR).....	20
2.2.1.6.1. Valor Actual Neto .....	21
2.2.1.6.2. Tasa Interna de Retorno .....	21
2.2.2. Eficiencia Operativa.....	21
2.2.2.1. Definición .....	21
2.2.2.2. Tipos de eficiencia .....	22
2.2.2.3. Métodos de la medición de eficiencia.....	22
2.2.2.4. Indicadores de eficiencia.....	23
2.2.3. Proceso de Servicio en la Actividad Hotelera .....	25
2.2.3.1. Definición de actividad hotelera .....	25
2.2.3.2. Proceso del servicio de alojamiento.....	26
2.2.3.2.1. Reservas .....	26
2.2.3.2.2. Recepción.....	26
a) Atención telefónica.....	26
b) Registro de entrada .....	26
c) Atención durante la estadía.....	26
d) Facturación y despedida .....	26
2.2.3.3. Establecimientos hoteleros y su clasificación .....	27
2.2.4. Control interno .....	30
2.2.4.1. Control interno .....	30
2.2.4.1.1. Clasificación del control interno .....	31
2.2.4.1.2. Objetivos del control interno .....	31
2.2.4.1.3. Principios del control interno.....	32

2.2.4.2.	Sistema de control interno .....	32
2.2.4.2.1.	Definición .....	32
2.2.4.2.2.	Objetivos del sistema del control interno .....	33
2.2.4.2.3.	Evaluación de control interno .....	34
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>36</b>
3.1.	Tipo y nivel de investigación.....	36
3.2.	Diseño de la investigación:.....	36
3.3.	Población y muestra.....	36
3.3.1.	Población:.....	36
3.3.2.	Muestra de estudio:.....	36
3.4.	Criterios de selección .....	36
3.5.	Operacionalización de variables .....	37
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	38
3.7.	Procedimientos.....	38
3.8.	Plan de procesamiento y recolección de datos .....	39
3.9.	Matriz de consistencia.....	40
3.10.	Consideraciones éticas .....	41
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>42</b>
4.1.	Resultados .....	42
4.1.1.	Describir el funcionamiento general de las áreas operativas del hotel.....	42
4.1.1.1.	Descripción de las funciones en cada una de las áreas dentro del hotel .....	43
4.1.1.2.	Situación Actual del área administrativa de la empresa hotelera.....	45
4.1.1.3.	Situación actual del área operativa del hotel .....	46
4.1.2.	Evaluación del control en el proceso de servicio utilizando flujogramas, cuestionario de control interno.....	48
4.1.2.1.	Descripción del proceso de servicio de alojamiento e identificación de deficiencias.....	49
4.1.2.2.	Aplicación de Cuestionarios de Control Interno.....	52
4.1.3.	Diagnóstico y determinación de las deficiencias, sus causas y efectos. Conocer la opinión y satisfacción del cliente en el servicio de alojamiento. ....	55
4.1.3.1.	Determinación de deficiencias, sus causas y efectos.....	55
4.1.3.2.	Conocer la opinión y satisfacción del cliente en el servicio de alojamiento.....	56
4.1.4.	Análisis a partir de los indicadores de eficiencia operativa del servicio de alojamiento.....	64
4.1.5.	Presupuesto de ampliación de planta para mejorar la capacidad instalada. ....	68
4.1.5.1.	Fundamento de la decisión de inversión.....	68
4.1.5.2.	Ingeniería del proyecto.....	69
4.1.5.3.	Análisis Financiero .....	70
4.1.5.3.1.	Inversión inicial .....	70

4.1.5.3.1.1. Inversión Inicial Tangible .....	70
4.1.5.3.1.2. Inversión Inicial Intangible .....	73
4.1.5.3.2. Costos.....	73
4.1.5.3.2.1. Costos Fijos .....	73
4.1.5.3.2.2. Costos Variables .....	75
4.1.5.3.3. Estructura de Costos .....	76
4.1.5.3.4. Capital de trabajo .....	78
4.1.5.3.5. Inversión Total .....	79
4.1.5.3.6. Costo de oportunidad del proyecto .....	82
4.1.5.3.7. Precio de venta.....	83
4.1.5.3.8. Estado de resultados.....	84
4.1.5.3.9. Flujos de Caja .....	87
4.1.6. Diseño de control interno para mejorar la gestión operativa del proceso de servicio de alojamiento.....	91
4.1.6.1. Diseño de un Organigrama Estructural.....	91
4.1.6.1.1.1. Propuesta de su misión y visión. ....	92
4.1.6.1.2. Propuesta de Estrategias orientadas a atraer nuevos clientes y mantener satisfechos a los existentes, a través del análisis FODA. ....	93
4.1.6.1.3. Propuesta de un Manual de Políticas y funciones.....	94
4.1.6.1.3.1. Definición de manual .....	94
4.1.6.1.3.2. Objetivo del Manual de Políticas. ....	94
4.1.6.1.3.2.1. Alcance.....	94
4.1.6.1.3.2.2. Uso del Manual .....	94
4.1.6.1.3.3. Manual de Políticas .....	95
4.1.6.1.3.4. Manual de funciones .....	96
Elaboración propia, 2017 .....	102
4.1.6.1.4. Propuestas de mejoras para las deficiencias en el proceso de servicio de alojamiento. ....	103
4.2. Discusión .....	105
V. CONCLUSIONES .....	108
5.1. CONCLUSIONES.....	108
VI. RECOMENDACIONES.....	110
6.1. RECOMENDACIONES .....	110
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
VIII. ANEXOS .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorización según el reglamento de establecimientos de hospedaje .....	27
Tabla 2: Requisitos para ser considerados como hoteles .....	29
Tabla 3: Matriz de consistencia.....	40
Tabla 4: Evaluación de control del Área Administrativa .....	52
Tabla 5: Evaluación de control en el Área de recepción.....	53
Tabla 6: Evaluación Área de Limpieza .....	54
Tabla 7: Deficiencias en el Área Administrativa .....	55
Tabla 8: Área Operativa (Proceso del servicio de hospedaje).....	56
Tabla 9: Indicador de Satisfacción del Cliente.....	63
Tabla 10: Ocupabilidad diaria por tipo de habitación .....	65
Tabla 11: Promedio de ocupación diaria por tipo de habitación.....	65
Tabla 12: Registro de reservaciones no asignadas por falta de capacidad de planta .....	66
Tabla 13: Ingresos diarios por servicio de alojamiento.....	67
Tabla 14: Registro de llamada para reservaciones durante el día .....	68
Tabla 15: N° de Habitaciones para ampliación de planta. ....	70
Tabla 16: Inversión Tangible de muebles, enseres y otros .....	71
Tabla 17: Inversión Tangible de inmuebles .....	72
Tabla 18: Inversión Intangible .....	73
Tabla 19: Servicios generales.....	74
Tabla 20: Remuneraciones .....	74
Tabla 21: Útiles generales de limpieza.....	75
Tabla 22: Costo variable por tipo de habitación.....	75
Tabla 23: Estructura de costos proyectados .....	77
Tabla 24: Capital de trabajo 2018 .....	78
Tabla 25: Inversión Total .....	79
Tabla 26: Financiamiento del proyecto .....	79
Tabla 27: Programa de pagos del préstamo.....	80
Tabla 28: Resumen anual del programa de pagos del préstamo .....	82
Tabla 29: Resumen aportación de los socios.....	82
Tabla 30: Precio de venta según el tipo de habitación .....	83
Tabla 31: Estado de Resultados para el Flujo de Caja Financiero .....	85
Tabla 32: Estado de Resultados para el Flujo de Caja Económico .....	86
Tabla 33: Flujo de Caja Económico.....	87
Tabla 34: Valoración del proyecto con el flujo de caja económico .....	88
Tabla 35: Flujo de Caja Financiero .....	89
Tabla 36: Valoración del proyecto con flujo de caja financiero .....	90
Tabla 37: Estrategias orientadas a atraer nuevos clientes y mantener satisfechos a los existentes, a través del análisis FODA.....	93
Tabla 38: Propuesta de mejora – Área administrativa .....	103

Tabla 39: Propuesta de mejora – Área Operativa (Proceso del Servicio).....	104
Tabla 40: Categorización de objetivos .....	114
Tabla 41: Cuestionario de control al área de administración .....	120
Tabla 42: Cuestionario de control interno al área de recepción .....	121
Tabla 43: Cuestionario de control interno al área de limpieza.....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Descripción de Procesos de Servicios y Deficiencias .....	48
Figura 2: Motivo de los clientes para elegir el Palace Hotel S.A.C. ....	56
Figura 3: Grado de satisfacción de los clientes del Palace Hotel S.A.C. ....	57
Figura 4: Grado de interés que muestra el hotel por el cliente.....	58
Figura 5: Capacidad de respuesta para atender con rapidez las consultas de clientes .....	58
Figura 6: Respeto y amabilidad del personal .....	59
Figura 7: Solución de problemas para los clientes .....	60
Figura 8: Frecuencia de visita al hotel.....	60
Figura 9: Precio establecido por el hotel .....	61
Figura 10: Honestidad y confianza del personal .....	61
Figura 11: Adaptación de las necesidades del cliente .....	62
Figura 12: Capacidad de planta.....	69
Figura 13: Propuesta de un Organigrama Estructural .....	91
Figura 14: Propuesta de Manual de políticas .....	95
Figura 15: Propuesta de Manual de Funciones – Gerencia.....	97
Figura 16: Propuesta de manual de funciones – Área Administrativa .....	98
Figura 17: Propuesta de manual de funciones – Área Recepción .....	99
Figura 18: Propuesta de Manual de funciones – Área Limpieza .....	100
Figura 19: Propuesta de Manual de funciones – Área Lavandería.....	101
Figura 20: Propuesta de Manual de Funciones – Área Seguridad .....	102

## I. INTRODUCCIÓN

En el Perú el sector hotelero y la inversión están creciendo considerablemente, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) señala que entre el año 2011 y 2015, a nivel nacional se han integrado a la oferta 4 800 nuevos establecimientos de hospedaje (crecimiento de 33% en dicho periodo) sumando un total de 19,609 establecimiento de hospedaje. La evolución de la capacidad instalada en hospedajes de 3 estrellas entre el año 2011 y 2015 (798 - 1,023 establecimientos de hospedaje), crecimiento más del 28% en establecimientos de hospedaje. Así mismo los números de habitaciones al año 2015 suman 29,535, un crecimiento más del 35% con respecto al año 2011 y los números de plazas cama al año 2015 suman 56,868, crecimiento de más de 35% con respecto al año 2011. Los establecimientos de esta categoría (3 estrellas) son los principales hospedajes de la demanda nacional.

Una óptima gestión en las empresas hoteleras, permite planificar y afrontar estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones para contribuir con ello al aumento de la eficiencia y la calidad del servicio a los clientes y así mismo un incremento de beneficio económico (Martínez, 2009).

En la empresa Palace Hotel S.A.C., motivo de la investigación, presenta problemas de control en los procesos de servicio de alojamiento a razón que no están determinadas las políticas y procedimientos para las actividades de los trabajadores, y desconocen si existe eficiencia en el proceso operativo del servicio, por tanto a causa de la falta de información de la eficiencia operativa del servicio, se desconoce los beneficios futuros que se generaría ante la toma de una decisión de inversión.

Ante esta problemática se formuló la siguiente pregunta ¿De qué manera la evaluación de la eficiencia operativa del proceso de servicio contribuirá en la toma de decisiones de inversión y en diseño de control internos el Palace Hotel S.A.C. para el año 2017? Para el desarrollo del problema se tiene como objetivo principal Evaluar la eficiencia operativa del proceso de servicio de alojamiento para la toma de decisiones de inversión y diseño de control interno en el Palace Hotel S.A.C. Para ello se debe conocer la situación actual del área operativa de la empresa hotelera, identificar las deficiencias operativas a través del flujograma del proceso de servicios, aplicar cuestionarios de control interno a los trabajadores de las áreas participantes del proceso

del servicio de alojamiento, encuestar a los clientes para conocer su opinión y determinar el índice de satisfacción del servicio, analizar a partir de los indicadores de eficiencia operativa del servicio de alojamiento la toma de decisiones de inversión que más favorezca al hotel. La propuesta está basada en la siguiente hipótesis: Mediante la evaluación de la eficiencia operativa en el proceso de servicio de alojamiento y adoptar un diseño de control interno para mejorar la gestión operativa, el Palace Hotel S.A.C., podrá tomar la decisión de inversión de ampliación de planta para el año 2019.

Los indicadores de eficiencia muestran el grado de aprovechamiento de los distintos activos intangibles. Es decir tienen como finalidad de valorar el uso racional de los recursos disponibles; talento humano, insumos, infraestructura, recursos económicos (López, 2005). La toma de una decisión de un proyecto de inversión nace de las necesidades individuales de las personas y se concretan con la producción de un bien o prestación de un servicio (Angulo, 2016). El control interno como el plan de organización y los procedimientos que en forma ordenada se acoge en una empresa para la cuidado de sus activos y la obtención de información correcta (Bravo, 2000).

Este trabajo de investigación se debe a las exigencias del mercado hotelero, obligando a mantenerse en un alto nivel competitivo en la calidad de prestación de servicios de alojamiento y mantener a los clientes satisfechos de acorde con la demanda del mercado.

Es importante que todo establecimiento hotelero deba evaluar el proceso operativo de servicio de alojamiento para medir su eficiencia y determinar los beneficios que se puedan generar en la toma de decisiones futuras, así mismo plantearse estrategias y políticas de control para que las actividades se puedan desarrollar de manera eficaz y eficiente.

Con el presente proyecto de investigación se manifiesta a los propietarios del hotel, al gerente administrativo, que es factible tomar la decisión de inversión de ampliación de planta puesto que a través de un análisis de los indicadores de eficiencia operativa vinculados a la ocupación hotelera, al número de huéspedes por habitación ocupada y a los ingresos totales por habitación ocupada, se ha determinado que el 89.94% en promedio está siendo ocupada diariamente del total de habitaciones disponibles y que el 20% del total de habitaciones representan las reservaciones no asignadas por falta de capacidad de planta y/o políticas de

controles internos, en la presupuesto de inversión se ha demostrado en los estados de resultados proyectados, una utilidad operativa anual que puede cubrir con los pagos por préstamos tal como se propone financiarse para la inversión obteniendo una relación costo beneficio es de 1.34 donde los beneficios esperados superan los costos del proyecto propuesto. Así mismo con la adopción de controles internos para el proceso de servicio mejorará la operatividad del establecimiento, satisfacción del huésped para atraer nuevos clientes y mantener satisfechos los existentes.

## II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describieron los antecedentes y las bases teóricas científicas, que sustentan a través de nociones referentes a la evaluación operativa y proyecto de inversión, la para una empresa hotelera que brinda servicios de alojamiento.

### 2.1. Antecedentes

La presente investigación se ha desarrollado indagando fuentes bibliográficas en relación con el tema de esta tesis, de las cuales se han revisado y analizado, los encontrados fueron los siguientes:

Álvarez Bolaños, S., (2012). Auditoría de gestión aplicada en el Hotel Quito para mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad. (Tesis pregrado). Universidad Central Del Ecuador, Quito, Ecuador.

Concluye:

La investigación se ha desarrollado con el propósito de evaluar los procesos administrativos de las áreas de Adquisiciones, Recursos Humanos, Habitaciones y Recepción, en términos de eficiencia y efectividad, con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional de corto, mediano y largo plazo, en sus metas y objetivos.

Aviles Tello, S.(2016). Incidencia del control interno en la fiabilidad y relevancia de la situación financiera y económica de la empresa comercial servicios y suministros SAC. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Concluye:

Díaz Sagastegui E, (2014). Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Área de Ventas y su incidencia en su Gestión Económica Financiera de la empresa Gran hotel El Golf Trujillo S.A. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Concluye:

En la investigación concluyeron que a través de políticas y procedimientos operacionales en forma coordinada para el área de ventas, genera una eficiente gestión económica y financiera en

la empresa Gran Hotel El Golf Trujillo S.A. ya que dicha área, es fundamental en el crecimiento de la empresa, pero presenta algunas dificultades de tipo operativo al desarrollar el proceso de ventas, debido a la falta de asignación formal de funciones y procedimientos en el área.

Guevara Llatas L. (2014), “Evaluación del sistema de control interno de la empresa Hotel Premium Chiclayo”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú

Concluye:

El autor de esta tesis concluyó que el sistema de control interno del hotel Premium es deficiente debido a la falta de segregación de funciones y supervisión en los procesos operativos, lo que arriesga su crecimiento e impide la continuidad de la misma; por el hecho de no ser corregidos y no considerar medidas correctivas entorno al sistema. Por tanto; no existe un manual de funciones y políticas donde se encuentren plasmados cada uno de los pasos que debería cumplirse.

Arismendis Guerreros L. (2012), “Evaluación de los procesos del área de caja del hotel Pegasus S.A. y propuestas de acciones de control interno Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Concluye:

concluyó una de las deficiencias en el área de caja es la ausencia de políticas y procedimientos escritos para el manejo de los movimientos, saldos y supervisión del efectivo, también la empresa no cuenta con personal capacitado con permanente programas y por parte de la gerencia no hay un interés en elaborar políticas y procedimientos para el control del efectivo.

Adrianzen Quevedo, A. (2014), “Evaluación del control interno de los procesos operativos y de servicio para el mejoramiento de la rentabilidad del Gran Hotel San Ignacio – Cajamarca. Periodo 2012. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Concluye:

Concluye que la entidad adolece de deficiencias en el área de alimentos y bebidas del Restaurante del Gran Hotel San Ignacio por no contar con un control de costos, así mismo hay

disminución de ventas durante los periodos de mayor demanda por la mala gestión ya que el directivo no es eficaz por la falta de entrenamiento y formación profesional adecuada.

Mejía Ocampo, C. (2014), “Evaluación de la viabilidad de un proyecto hotelero en la ciudad de Barranquilla a desarrollar por la firma de hoteles estelar S.A.” Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Concluye:

Según el estudio de mercados realizado en esa ciudad tiene una demanda significativa, sin embargo no cuenta con una oferta que cumpla con las condiciones que requieren estos clientes. La capacidad del hotel, así como los servicios y los procesos de operación más significativos son indispensables para el buen desarrollo operativo del hotel, se diseñaron procesos de operación a partir de los estándares que maneja el hotel con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Así mismo se proponen índices que busquen medir la eficiencia y productividad. Finalmente concluye que el proyecto de construir un hotel de alta categoría en Barranquilla es viable manteniendo la financiación de la inversión inicial del 46,09% y una ocupación mayor al 50%.

Heredia Salazar, F. (2016), “Proyecto de inversión a nivel de prefactibilidad para una empresa de artículos decorativos personalizados y catering temático para eventos infantiles – Chiclayo 2016”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Concluye:

Este proyecto supone una inversión total de S/.36,154.05, distribuidos en 60% de inversión propia y 40% de financiamiento externo, donde para cada parte de la inversión se asignó un costo de oportunidad o tasa de descuento: un COK de 14% para la inversión propia y WACC de 12% para la inversión del proyecto con financiamiento externo; que fueron las tasas aplicadas para hallar el VAN de los flujos de caja económico y financiero respectivamente, dando como resultado luego de la actualización de los flujos anuales, un Valor Actual Neto igual a S/.18,356.32 para el flujo económico y S/.22,590.31 para el flujo financiero, garantizando la factibilidad del proyecto, que además se respaldó por una Tasa Interna de Retorno igual a 33% y 49% para cada flujo respectivo.

## **2.2. Bases Teórico - Científicas**

### **2.2.1. Decisión de Inversión – proyecto de inversión**

Un proyecto de inversión florece de las necesidades individuales de las personas y se concretan con la producción de un bien o prestación de un servicio (Angulo, 2016).

Según su finalidad, el objetivo de la asignación de recursos, permite distinguir entre:

a) **Proyectos que buscan crear nuevas empresas**

Se refiere a la creación de un nuevo producto o servicio, estos proyectos tienen sus propios flujos de ingresos y costos. Así mismo, cuentan con una inversión que permite iniciar la producción del nuevo producto o servicio, evaluándose la rentabilidad del producto o servicio generado.

b) **Proyectos que buscan un cambio, una mejora o modernización en una empresa existente.**

En estos tipos de proyectos no se crea ningún producto o servicio, simplemente se hacen cambios en las líneas de producción existentes, estas operaciones pueden darse ya sea cambiando equipos antiguos por equipos nuevos o reduciendo la cantidad de equipos por tercerización de la producción. También es posible ampliar la producción con maquinaria adicional (Angulo, 2016).

#### **2.2.1.1. Ciclo de vida de un proyecto de inversión**

A. **Pre Inversión.** Es tomar la decisión de realizar o no el proyecto de inversión, lo que significa verificar la pertinencia, viabilidad y conveniencia del proyecto antes de asignarle los recursos solicitados.

- a. **Perfil.** Para las diferentes alternativas de solución u oportunidades de negocio deben estimarse las inversiones, los costos y beneficios de manera preliminar.
- b. **Prefactibilidad.** Se profundiza la investigación de las alternativas identificadas en la etapa de perfil, se usan fuentes bibliográficas y se debe hacer investigaciones de campo.
- c. **Factibilidad.** Se perfecciona y precisa la mejor alternativa identificada en la etapa de prefactibilidad, abordando los mismos aspectos pero con mayor profundidad.

B. **Inversión.** Es la etapa en la cual se materializan todas las inversiones previas a su puesta en marcha, realizada en un periodo determinado de tiempo terminando con un producto.

C. Operación. Es la etapa en donde la inversión ya materializada está en ejecución. Al entrar el proyecto en operación se inicia su ciclo de vida útil (tiempo estimado para la generación de beneficios) (Angulo, 2016).

#### **2.2.1.2. Estudio de mercado**

El mercado es el área en la que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para analizar transacciones de bienes y servicios a precios determinados (Hernandez, 2006).

La evaluación de un proyecto debe enfocarse en el mercado en el que se implementará, ya que la viabilidad de todo proyecto depende mucho del conocimiento de cada uno de los elementos que conforman el mercado. El estudio de mercado es el conjunto de investigaciones que permiten la obtención, el registro y el análisis de los hechos relacionados con la transferencia y la venta de los bienes y servicios que se van a ofrecer en el proyecto (Angulo, 2016).

El objetivo del estudio de mercado es estimar la cuantía de los bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción o de servicios que la comunidad estaría dispuesta a adquirir por determinado precio (Arboleda, 2014).

#### **2.2.1.3. Proyección de la demanda**

La proyección de la demanda se basa en el supuesto de que en el futuro y en promedio se mantendrán las mismas causas y efectos que se manifestaron en el pasado, aunque no en el mismo orden y magnitud relativa a cada variante (Angulo, 2016).

- a) Análisis de los datos históricos. Recolecta información cuantitativa que sirva para estimar su tendencia de carácter estadístico.
- b) Análisis de la situación actual. Permite la identificación de los precios de equilibrio vigentes en el mercado tanto como insumos como para el producto o servicio (Angulo, 2016).

#### **2.2.1.4. Ingeniería del proyecto**

Es la etapa técnica, cuenta con la participación de los ingenieros en las actividades de instalación, puesta en marcha y funcionamiento del proyecto. Se debe considerar:

- Selección del equipo y maquinaria.

- Requerimientos de insumos.
- Requerimiento de la mano de obra.
- Edificios, estructuras y obras de ingeniería civil.

#### **2.2.1.5. Análisis Financiamiento**

La ejecución de un proyecto implica asegurar una cantidad de recursos monetarios necesarios tanto para indicar las operaciones como para su funcionamiento, estas inversiones se dividen en tres grandes grupos:

- Activos fijos: Los recursos requeridos para que el proyecto pueda entregar los bienes o servicios para los cuales fue diseñado.
- Activos intangibles: Gastos de capital previos a la producción y que son necesarios para que el proyecto se implemente.
- Capital de trabajo: Los recursos requeridos para su funcionamiento.

#### **2.2.1.6. Análisis de Rentabilidad (VAN – TIR)**

Para evaluar un proyecto de inversión es necesario utilizar diversos criterios que permitan conocer las ventajas y desventajas que se obtendrían de realizarse la inversión en el proyecto. Estos criterios son índices de rentabilidad que sirven para determinar la rentabilidad de un proyecto a partir del flujo de caja proyectado (Angulo, 2016).

### 2.2.1.6.1. Valor Actual Neto

Es la diferencia del valor actual neto de los flujos netos de efectivo y el valor actual de la inversión, cuyo resultado se expresa en dinero.

Se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y se le resta la inversión total expresada en el momento cero (Angulo, 2016).

$$VAN = - I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE^n}{(1+i)^n}$$

Donde:

VAN: Valor Actual Neto

FNE<sub>t</sub>: Flujo neto de efectivo del periodo t

I<sub>0</sub> : Inversión inicial en el periodo cero

i : Tasa de interés a la que se descuentan los flujos de efectivo (tasa de descuento o costo de oportunidad de COK)

n : Vida útil del proyecto

### 2.2.1.6.2. Tasa Interna de Retorno

La TIR es la tasa de descuento a la que el valor actual neto de una inversión arroja un resultado de cero, o la tasa de descuento que hace que los flujos netos de efectivos iguales el monto de la inversión (Angulo, 2016).

## 2.2.2. Eficiencia Operativa

### 2.2.2.1. Definición

La eficiencia es la aproximación macroeconómica, consideramos una entidad productiva en un momento determinado si la función de éste está definida por la relación, entonces se dice que es eficiente (Ventura, 2010)

Por tanto, la eficiencia es cuya estimación como sabemos consiste en relacionar la producción real de una planta productiva con la máxima que se puede alcanzar.

Una decisión es más eficiente cuando más mejora la aptitud de la empresa para el desempeño de las actividades productivas. (Pérez, 2011).

Ramírez (2007) menciona que la eficiencia se comprende mejor en el campo de los negocios en donde se pueden hacer contrastar entre lo que se invierte y lo que se gana. Sí en una empresa se logran resultados que se esperan es porque ha habiendo eficiencia en las operaciones.

Entonces, referente a lo citado anteriormente, el objetivo de la administración organizacional es lograr eficiencia en la producción de los bienes o prestación de servicios de tal forma que se alcancen los objetivos establecidos de la empresa con el mayor grado de satisfacción.

#### **2.2.2.2. Tipos de eficiencia**

- Eficiencia técnica: Se refiere a la capacidad de los métodos que se emplean en el proceso así como también acondicionar las instalaciones, máquinas y equipos que se utilizan, todo lo cual debe conducir a un producto bien elaborado o a un buen servicio de calidad.
- Eficiencia administrativa: Se refiere a las técnicas aplicadas en el proceso administrativo, al alto grado de coherencia en la planeación, organización, dirección y control de las actividades operativas.
- Eficiencia personal: Es la consecuencia de una combinación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de su vocación y entusiasmo en las actividades que se desempeñan.

#### **2.2.2.3. Métodos de la medición de eficiencia**

La medición de eficiencia a través de las tasas de eficiencia de una muestra de organizaciones, como paso previo la construcción de una función de producción empírica dentro de la empresa. Dos son los paradigmas en torno a los que se ha articulado esta aproximación y la subsiguiente medición de la eficiencia.

El segundo de los métodos sugeridos para cuantificar la eficiencia de las de las operaciones dentro de las organizaciones es no paramétrico y apoya la construcción de la función de producción empírica, así como el cálculo de las tasas de eficiencia individual, en técnicas no estadísticas de programación matemática. (Ventura, 2010)

#### 2.2.2.4. Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia muestran el grado de aprovechamiento de los distintos activos intangibles. Es decir tienen como finalidad de valorar el uso racional de los recursos disponibles; talento humano, insumos, infraestructura, recursos económicos. Así mismo miden los esfuerzos dedicados a la consecución de los productos o servicios y alcanzar los objetivos. Además establece la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. (López, 2005)

Los indicadores son los instrumentos que sirven para evaluar en qué medida la empresa está logrando sus objetivos estratégicos propuestos, indican la marcha general de una organización, así mismo el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles frente a los resultados de las actividades puntuales y según el interés de los empresarios pueden proporcionar la facilidad de marcar la diferencia frente a otras empresas del mismo rubro y del sector.

Pueden subdividirse en indicadores vinculados a la ocupación hotelera, a ingresos o bien a las estancias, a continuación se mencionan algunos indicadores que podrían formar parte de la medición operativa en la gestión hotelera:

Habitaciones disponibles y ocupadas (Oriol, 2010):

- Habitaciones disponibles: Son las habitaciones totales que tiene el hotel menos las habitaciones ocupadas por personal del hotel y las habitaciones bloqueadas por trabajos de mantenimiento.
- Habitaciones ocupadas: Son las habitaciones disponibles que están siendo ocupadas por clientes. Como norma general, en las habitaciones ocupadas se incluirán también aquellas que se facilitan gratuitamente a determinados clientes.

a) Indicadores relacionados a la ocupación hotelera (Oriol, 2010):

- ✓ Coeficiente de Ocupación

Este indicador está vinculado a la ocupación hotelera, permite calcular distinguiendo los tipos de habitaciones (individual, doble, etc.). La ocupación hotelera se refiere al porcentaje de habitaciones ocupadas en un hotel en un momento determinado. La tasa de ocupación ayuda a valorar el negocio y determinar si el hotel tiene habitaciones disponibles o no para huéspedes.

El cálculo de este indicador es el número de habitaciones ocupadas por los clientes entre las habitaciones susceptibles a ser vendidas.

$$\text{Porcentaje de ocupación total} = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

✓ Coeficiente de doble ocupación

Es un indicador de la conducta del ingreso medio, ya que en ocasiones los precios resultantes no son proporcionales al precio base debido a los suplementos por tercer y cuarto ocupante en habitación y por una reducción por ocupación individual de la habitación.

Un ratio alternativo sería el número promedio de clientes totales por habitación o el número promedio de niños por habitación.

b) Indicadores relacionados a la estancia de los clientes (Favre, 2009).

✓ Promedio diario de estancia:

Relaciona los ingresos de habitaciones con las habitaciones ocupadas excluyendo los ingresos vinculados a otros departamentos.

$$\frac{\text{Total ingresos de venta de habitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones vendidas durante un período}}$$

$$\text{Duración de la estancia media} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de estancias vendidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de entradas}}$$

c) Indicadores relacionados a los ingresos del establecimiento

✓ Ingreso total por habitación ocupada:

Relaciona el total de ingresos del hotel con las habitaciones ocupadas; los ingresos promedios obtenidos.

$$\frac{\text{Total ingresos del hotel}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$$

✓ Ingresos totales por habitación disponible:

Relaciona el total de ingresos del hotel con las habitaciones disponibles, incorpora el efecto de la ocupación realmente obtenida.

$$\frac{\text{Total ingresos del hotel}}{\text{N}^{\circ} \text{ de habitaciones disponible}}$$

d) Indicadores relacionados con los clientes

✓ Coeficiente en la atención al cliente

Estos indicadores nos permiten entender las necesidades y expectativas de los clientes, modo en que se convierte en una fuente de recursos.

a. Indicadores relacionados con los recursos humanos del establecimiento

Estos indicadores dan a conocer el potencial humano con que cuentan las empresas para el desarrollo de sus actividades.

- Número de empleados equivalentes.
- Número de empleados equivalentes por habitación disponible. Empleados contratados por el número de habitaciones disponibles.
- Número de empleados equivalentes por habitación ocupada. Permite identificar la capacidad de gestión ante la demanda real obtenida.

### **2.2.3. Proceso de Servicio en la Actividad Hotelera**

#### **2.2.3.1. Definición de actividad hotelera**

La actividad hotelera es una actividad de venta de servicios de alojamiento, con el fin de satisfacer el descanso del público viajero (Oriol, 2010).

La actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje (Felipe, 2002).

La actividad hotelera está sometida a un continuo desarrollo, por lo que los estudios sobre las motivaciones y las tendencias sociales y culturales del turista desempeñan un papel fundamental en el acercamiento de la oferta a las nuevas tendencias de la demanda. Los hoteleros, en los próximos años, habrán de tener en cuenta numerosos factores económicos, políticos, ecológicos, tecnológicos, etc., ya que sólo aquellos que logren incluir cambios y

adaptar el servicio a las necesidades del cliente marcharán adelante; el resto encontrarán grandes dificultades para permanecer en un sector en continua evolución (Felipe, 2002).

### **2.2.3.2. Proceso del servicio de alojamiento**

MINCETUR, 2011 nos dice que las Reservas y Recepción es un área de suma importancia dentro del proceso de servicio para el establecimiento de hospedaje, pues se halla en continuo contacto con el huésped desde la reservación hasta la despedida y facturación.

#### **2.2.3.2.1. Reservas**

La gestión de Reservas tiene como finalidad la optimización de la ocupabilidad del hospedaje. Por consiguiente, permite llevar una proyección de reservas con el transcurso de los meses.

#### **2.2.3.2.2. Recepción**

##### **a) Atención telefónica**

Tiene como finalidad brindar atención telefónica las 24 horas al día en recepción. Se considera una herramienta de información y de venta relevante.

##### **b) Registro de entrada**

El recepcionista tiene la finalidad de llenar el Registro del huésped con sus datos personales y toda la información correspondiente.

##### **c) Atención durante la estadía**

Los colaboradores deben estar entrenados para atender al huésped, brindándoles asesoramiento, recomendaciones y ayudándolos a resolver las inquietudes que tenga.

##### **d) Facturación y despedida**

Tiene como finalidad preparar la facturación con la debida anticipación, de acuerdo a los días de su estadía y consumo de servicios adiciones si tuviera. Agradecer al huésped por su visita y se invite a retornar en cuanto desee.

### 2.2.3.3. Establecimientos hoteleros y su clasificación

Los establecimientos de alojamiento se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma: hotel, apart – hotel, hostel, y albergue (Reglamento de Establecimiento de Hospedaje D. S. N° 029-2004 – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR 2015).

**Tabla 1: Categorización según el reglamento de establecimientos de hospedaje**

CLASE	CATEGORÍA
1. Hotel	Una a cinco estrellas
2. Apart - Hotel	Tres a cinco estrellas
3. Hostal	Una a tres estrellas
4. Albergue	.-

Fuente: Reglamento de Establecimiento de Hospedaje D. S. N° 029-2004  
Elaboración MINCETUR, 2015

Definimos cada uno de las clases de establecimientos hoteleros, según el nuevo Reglamento de establecimientos de hospedaje N°001 – 2015 – MINCETUR:

**Albergue:** Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines. Su ubicación y/o intereses y actividades de sus huéspedes, determinarán la modalidad del mismo.

Los albergues, deberán cumplir con los requisitos mínimos tipificados en el reglamento de establecimientos de hospedaje N°001 – 2015 – MINCETUR.

**Hostal:** Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea.

Los establecimientos de hospedaje para ser clasificados como Hostales deben cumplir con los requisitos que se encuentran tipificados en el reglamento de establecimientos de hospedaje N°001 – 2015 – MINCETUR.

Apart – Hotel: Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración.

Los Apart – Hotel deben cumplir los requisitos tipificados en el reglamento de establecimientos de hospedaje N°001 – 2015 – MINCETUR.

Hotel: Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo complementado independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea.

Según el reglamento de establecimientos de hospedaje N°001 – 2015 – MINCETUR, deben cumplir los siguientes requisitos para ser categorizados como hoteles:

**Tabla 2: Requisitos para ser considerados como hoteles****A. REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA**

Deberán cumplir con el ANEXO 1 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III. 1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones - RNE

**B. REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO**

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>					
Custodia de valores individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
<b>En habitaciones</b>					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

- En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el hotel.

**C. REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO**

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>					
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos y contatación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín

<b>Habitaciones</b>					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio de huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Servicio prestado en el Hotel o a través de terceros.

(2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros

#### **D. REQUISITOS MÍNIMOS DE PERSONAL**

<b>REQUISITOS</b>	<b>5 estrellas</b>	<b>4 estrellas</b>	<b>3 estrellas</b>	<b>2 estrellas</b>	<b>1 estrella</b>
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

(1) Definición tipificado en el reglamento

Fuente: Reglamento de establecimientos de hospedaje N°001

Elaboración MINCETUR, 2015

### **2.2.4. Control interno**

#### **2.2.4.1. Control interno**

Se define el control interno como el plan de organización y los procedimientos que en forma ordenada se acoge en una empresa para la cuidado de sus activos, la obtención de información correcta y segura de conformidad a las políticas prescritas por la dirección (Bravo, 2000).

Según Mantilla, S. (2003), define que Control es el conjunto de normas, procedimientos y técnicas de las cuales se evalúa, valora y corrige el desempeño de los trabajadores para obtención de objetivos dentro de una organización.

Es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, fomentar la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa (Perdomo, 2000).

Vizcarra (2008) nos dice que el control interno es una transformación, ejecutado por la administración de una empresa diseñada para proveer la seguridad, proyectando la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Adhesión a las políticas de la empresa

En conclusión se puede conceptualizar que el control interno es un conjunto de procedimientos realizado por la dirección de una organización, la esencia de control interno está en tomar acciones para controlar cada una de las operaciones, entre medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones u ofrecer seguridad razonable para el logro de los objetivos previamente establecidos como organización.

#### **2.2.4.1.1. Clasificación del control interno**

Aguirre (2008), ordena al control interno de la siguiente manera:

- a) Control Interno Contable: Son los controles y métodos establecidos para respaldar el cuidado de los activos y la fiabilidad de los registros y sistemas contables.

El control interno contable no solo se refiere a normas de control con base contable sino también a todos aquellos procedimientos que afectan a la situación financiera o al proceso informativo no son operaciones precisamente contables.

- b) Control Interno Administrativo: Son los procedimientos fijados por la dirección de una empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de la normativa interna de la empresa.

#### **2.2.4.1.2. Objetivos del control interno**

Los objetivos del control interno son:

- a) Obtención de información financiera correcta y segura.
- b) Protección de los activos del negocio.
- c) Promoción de eficiencia de operación.

Unos de los objetivos del control interno es reducir o rehuir los fraudes. Así mismo también es el cuidado en contra de la ineficiencia y favorece la seguridad de que las políticas de operación estén siendo realizados por personal (Bravo, 2000).

### **2.2.4.1.3. Principios del control interno**

Se tienen los siguientes principios (Bravo, 2000):

- A. Debe fijarse la responsabilidad si no existe una delimitación exacta de esta, el control será ineficiente.
- B. La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- C. Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la precisión, con el objetivo de tener seguridad de que las operaciones y contabilidad se lleven de forma rigurosa.
- D. Ninguna persona individual debe tener completamente a su cargo una transacción netamente comercial.
- E. Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente al personal de empleados.
- F. Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo.
- G. Las instrucciones de operaciones para cada puesto deben estar siempre por escrito.
- H. Los empleados deben tener una póliza de fianza.

No deben exagerarse las ventajas de protección que brinda el sistema de contabilidad de partida doble.

### **2.2.4.2. Sistema de control interno**

#### **2.2.4.2.1. Definición**

Este diseño debe estar garantizado en forma razonable el logro de los objetivos de la empresa mostrando:

- ✓ Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de normas internas.

Sin embargo decimos que el control interno se considerara efectivo, cuando la dirección de la empresa, sienta la seguridad de que:

- Se están alcanzando los objetivos y metas de la empresa.
- Los estados financieros se preparan en forma confiable
- Se utilizan adecuadamente las normas internas.

Según NIA 400, define el sistema de control interno que significa todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una organización para el logro de los objetivos de la administración de asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adhesión a las políticas de la administración, la cuidado de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

El sistema de control interno se amplía más allá de aquellos aspectos que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable.

#### **2.2.4.2.2. Objetivos del sistema del control interno**

El objetivo del sistema de control interno es sugerir la metodología y procedimientos de auditoría (Perdomo, 2009)

- ✓ Revisión del diseño de sistema: Una vez que ha estructura en forma general el alcance de su trabajo para revisar el sistema de control interno de una empresa pasara a revisar el diseño del mismo sistema. El propósito de esta revisión es llegar a una conclusión preliminar sobre si el sistema parece conveniente considerando las características propias de la empresa y la naturaleza de sus operaciones.
- ✓ Preparación del programa de trabajo: Cuando el contador público prepara el programa de trabajo con la intención de efectuar pruebas de cumplimiento que le permitan opinar sobre el sistema de control interno contable, debe considerar que aunque la naturaleza de las pruebas no varía respecto a las utilizadas en una auditoria de estados financieros, el objetivo es específico del trabajo es distinto y por lo tanto el alcance y oportunidad de los procedimientos puede variar.
- ✓ Evaluación de resultados: Una vez llevado a cabo el trabajo descrito en párrafos anteriores, el contador público deberá fijar su propio juicio profesional con el objeto de evaluar los resultados de su revisión.

### 2.2.4.2.3. Evaluación de control interno

El control interno pasa por un proceso de evaluación (Mantilla, 2009):

- ✓ Diseño: Esta es la primera actividad del sistema del control interno y sobre todo la más importante para una perspectiva de estrategia.

Por tanto, si el diseño es bueno contribuye de manera eficaz en el sistema creando así una eficiencia y conservando muchos recursos dentro de una organización.

Una de las ventajas del sistema de control interno es suprimir la subjetividad de acomodar los controles que les parece a cada quien, sin tener en cuenta los objetivos.

Claves en el diseño del sistema de control interno:

- Los criterios de control como referente común y con altas cantidad de objetividad a partir de estándares internacionales.
  - Las acciones estratégicas de alta gerencia en ejercicio de rol de propietario del control interno.
- Implementación: Es una actividad de responsabilidad de la dirección de la empresa normalmente a través de consultores externos.

Esta actividad radica en poner a funcionar en forma moderado el diseño ya aceptado por parte de la gerencia de una organización.

➤ Mejoramiento: Esta actividad consiste en accionar el fortalecimiento del sistema de control interno es un asunto que se da con el paso del tiempo.

En esta etapa la dirección organizacional tiene el rol clave a través del personal propio de la empresa.

El desarrollo de un sistema de control interno es una etapa clave para respaldar la eficiencia del mismo. Esta es una de las razones por las cuales la metodología dan un énfasis creciente al monitoreo.

Evaluación/Valoración: En esta etapa es la que históricamente mayor realce ha tenido aun cuando; ha sido tradición que los sistemas de controles internos estén sometidos a evaluaciones por parte de los auditores.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

Esta investigación es de tipo Aplicada. Se orienta a proponer la inversión de ampliación de planta para satisfacer la demanda existente del mercado junto a un diseño de controles internos para mejorar la eficiencia operativa de la empresa Palace Hotel S.A.C.

#### **3.2. Diseño de la investigación:**

Esta investigación es No Experimental - Descriptiva. Se conoció la situación general operativa de los procesos en el servicio de alojamiento para posteriormente analizar la eficiencia operativa del servicio para la toma de decisión de inversión.

#### **3.3. Población y muestra**

##### **3.3.1. Población:**

La empresa Palace Hotel S.A.C.

##### **3.3.2. Muestra de estudio:**

El proceso operativo de servicio de alojamiento del Palace Hotel S.A.C., siendo la parte operativa el sujeto de estudio.

#### **3.4. Criterios de selección**

Se seleccionó la unidad de investigación la empresa Palace Hotel S.A.C. donde se delimitaron cuestionarios de control interno a los trabajadores encargado de cada área dentro del proceso operativo de servicio de alojamiento como muestra.

### 3.5. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Decisión de inversión – proyecto de inversión	Un proyecto de inversión florece de las necesidades individuales de las personas y se concretan con la producción de un bien o prestación de un servicio (Angulo, 2016)	Decisiones que permiten una mejora o modernización en una empresa existente.	Asignación de recursos	Estudio de mercado
				Proyección de la demanda
				Ingeniería del proyecto
				Análisis financiero
				Análisis de rentabilidad (VAN – TIR)
Eficiencia Operativa	La eficiencia se comprende mejor en el campo de los negocios en donde se pueden hacer contrastar entre lo que se invierte y lo que se gana. Sí en una empresa se logran resultados que se esperan es porque ha habiendo eficiencia en las operaciones. (Ramírez, 2007)	Se determina mediante indicadores que son los instrumentos que sirven para evaluar en qué medida la empresa está logrando sus objetivos y medir el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles frente a los resultados de las actividades.	Indicadores de eficiencia operativa	Indicadores relacionados a la ocupación hotelera
				Indicadores relacionados a la estancia de los clientes
				Indicadores relacionados a los ingresos del establecimiento
				Indicadores relacionados con los clientes
Proceso de servicios	Las reservas y recepción es un área de suma importancia dentro de proceso de servicio para el establecimiento de hospedaje, pues se halla en continuo contacto con el huésped desde la reservación hasta la despedida y facturación (MINCETUR, 2011)	La gestión de reservas y recepción permite la optimización de la ocupabilidad del hospedaje.	Reservas	Proyección de reservas
			Recepción	Atención telefónica
				Registro de entrada
				Atención durante la estadía
				Facturación y despedida
Control interno	Es el plan de organización, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, fomentar la eficiencia de sus operaciones (Perdomo, 2000)	Permiten tomar acciones para controlar cada una de las operaciones, entre medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones.	Control interno contable	Fiabilidad de los registros
				Sistema contable
			Control interno administrativo	Diseño
				Implementación

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Diario de campo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Guía de encuesta</li> <li>▢ Cuestionario de control interno</li> <li>▢ Guía de entrevista</li> </ul>

Se emplearon la técnica de la encuesta donde se obtuvo una entrevista con el administrador del hotel para conocer la organización y funcionamiento del establecimiento hotelero.

Se realizó una visita al establecimiento donde se utilizó la técnica de observación donde se determinaron deficiencia en el proceso operativo de servicio de hospedaje descrito en el instrumento diario de campo.

Posteriormente, a través de la técnica de encuesta, se realizaron cuestionarios de control interno a cada encargado de las áreas que participan en el proceso operativo.

### 3.7. Procedimientos

1. Diario de campo: Se utilizó con el propósito de registrar y detectar las deficiencias encontradas en el proceso de servicio de alojamiento.
2. Encuesta: Este instrumento fue utilizado con la finalidad de recoger la opinión y determinar el nivel de satisfacción del cliente en el servicio.
3. Cuestionarios de control interno: Se utilizó con la finalidad de recoger información respecto a la existencia de controles internos en el proceso de servicios de alojamiento, conocer la situación real en que se encontraba la operatividad de las áreas que intervienen en el proceso de servicio de alojamiento. Dicho instrumento está debidamente estructurado para cada área que participa en el proceso de servicios y fueron validadas por opinión y juicio de expertos.
4. Entrevista: Este instrumento fue utilizado con la finalidad de conocer los objetivos que tiene el gerente de dicho hotel en el mediano plazo para la inversión en ampliación de planta.
5. Aplicar y analizar los indicadores de eficiencia operativa del servicio.

6. Preparar el presupuesto de ampliación de planta para la toma de decisiones de inversión en base a los datos históricos de ocupación de habitaciones de la demanda existente.
7. Preparar el diseño de control interno para mejorar la gestión operacional del proceso de servicio de alojamiento.

### **3.8. Plan de procesamiento y recolección de datos**

Se utilizó la técnica de la observación utilizando el diario de campo donde se describe el funcionamiento general de las áreas operativas del hotel. Así mismo se aplicó la técnica de la encuesta utilizando cuestionarios de control interno para la evaluación del control en el proceso de servicio y en los indicadores de eficiencia operativa.

### 3.9. Matriz de consistencia

**Tabla 3: Matriz de consistencia**

Problema de la investigación	Marco teórico	Objetivos	Hipótesis General	Variables
¿De qué manera la evaluación de la eficiencia operativa del proceso de servicios contribuirá en la toma de decisiones de inversión y en el diseño de controles internos en el Palace Hotel S.A.C. para el año 2017?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antecedentes</li> <li>2. Decisión de inversión - proyecto de inversión               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Estudio de mercado</li> <li>2.2. Análisis financiero</li> <li>2.3. Análisis de rentabilidad (VAN - TIR)</li> </ol> </li> <li>3. Eficiencia operativa               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Definición de eficiencia</li> <li>3.2. Tipos de eficiencia</li> <li>3.3. Métodos de la medición de eficiencia</li> <li>3.4. Indicadores de eficiencia</li> </ol> </li> <li>4. Proceso de servicio en actividad hotelera               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Definición actividad hotelera</li> <li>4.2. Establecimientos hoteleros y su clasificación</li> <li>4.3. Proceso del servicio de alojamiento.</li> </ol> </li> <li>5. Control interno               <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Control interno                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición</li> <li>▪ Clasificación del control interno</li> <li>▪ Objetivos del control interno</li> </ul> </li> <li>5.1. Sistema de control interno                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición del sistema de control interno</li> <li>▪ Objetivos del sistema de control interno</li> <li>▪ Estructura del sistema de control interno</li> <li>▪ Evaluación del control interno</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b>            Evaluar la eficiencia operativa del proceso de servicios de alojamiento para la toma de decisiones de inversión y diseño de control interno en el Palace Hotel S.A.C.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir el funcionamiento general de las áreas operativas del hotel.</li> <li>2. Evaluación del control en el proceso de servicio, utilizando flujogramas, cuestionarios de control interno.</li> <li>3. Diagnóstico de deficiencias, sus causas y efectos. Aplicación de encuestas a clientes sobre satisfacción y necesidades de servicio.</li> <li>4. Aplicación de indicadores de eficiencia operativa en el servicio de alojamiento.</li> <li>5. Presupuesto de ampliación de planta para la toma de decisiones de inversión.</li> <li>6. Diseño de control interno para mejorar la gestión operativa del proceso de servicio de alojamiento.</li> </ol>	<p>Mediante la evaluación de la eficiencia operativa en el proceso de servicio de alojamiento y adoptar un diseño de control interno para mejorar la gestión operativa, el Palace Hotel S.A.C., podrá tomar la decisión de inversión de ampliación de planta para el año 2019.</p>	<p><b>CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES</b></p> <p>a) De acuerdo al rol de la variable en la Situación Observable:</p> <p>- Variable Independiente:            Eficiencia Operativa, pues depende de la manipulación de la variable independiente; por tanto los cambios que haya en la variable independiente, se verá reflejado en la variable dependiente.</p> <p>- Variable Dependiente:            Toma de decisión de Inversión.</p> <p>- Variable Interviniente            Proceso de servicio</p> <p>-Variable Complementaria:            Control interno</p> <p>b) De acuerdo a la naturaleza de la variable:</p> <p>- Decisión de inversión. Es una variable CUALITATIVA.</p> <p>- Eficiencia. Es una variable CUANTITATIVA.</p>

Fuente: Desarrollo de investigación

Elaboración propia, 2016

### **3.10. Consideraciones éticas**

Esta investigación involucra información de la prestación de servicios hoteleros donde los trabajadores son partícipes operativos, para ello consideramos:

- **Confidencial:** La información proporcionada por los trabajadores se basa en la confianza que se mantendrá en reserva los datos solo para fines de la investigación científica.
- **Respeto:** Se mantuvo el comportamiento y consideración con todos los trabajadores de las diferentes áreas y cargos operaciones apreciando la importancia de su trabajo.
- **Responsabilidad:** Se asumió el compromiso de no divulgar la información operacional y personal de los trabajadores, solo para fines de la presente investigación.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Describir el funcionamiento general de las áreas operativas del hotel**

Se realizó una entrevista dirigida al administrador Stalin Salazar Cubas, el día 08/10/2016, para conocer aspectos generales de la empresa hotelera, describir cada una de las funciones a cargo de las áreas que se encuentren dentro de la organización. Así mismo poder determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa en la parte operativa del proceso de servicios de hospedaje.

##### **4.1.1.1. Aspectos generales del hotel**

PALACE HOTEL S.A.C. es el nombre comercial de una empresa que se dedica a la actividad hotelera, presta servicios de alojamiento. Según ficha RUC, tiene como razón social CORPORACIÓN TURÍSTICA CUBAS PÉREZ SAC con RUC 20479868345 ubicada en la Calle Cajamarca #339 – Jaén, exactamente a 3 minutos de la plaza central de la ciudad de Jaén. Surge con la idea de formar esta empresa por la familia CUBAS, iniciando sus actividades comerciales del 01 de Junio del 2005, conformada por una persona natural, Gerente General Elter Cubas Pérez, DNI: 16739028, la cual se encarga del funcionamiento en general de la empresa.

El servicio de alojamiento está dirigida a un nivel de población media y baja, ya que los precios de las habitaciones son accesible para los que nos visitan y la población en general.

El hotel cuenta con instalaciones en buen estado para su uso inmediato, destacando su limpieza en cada una de las habitaciones y seguridad dentro de ella. Tiene una infraestructura amplia de 4 pisos. Dentro de su equipamiento, tiene en cada piso extintores, luces de emergencia, Internet, Frigobar, Televisor, Teléfono. Se hacen mención los servicios que el hotel actualmente brinda, entre ellos:

- Habitaciones con baño independientes
- Sala de espera y reuniones
- Lavado y planchado a huéspedes
- Seguridad

El hotel tiene como objetivo en 4 años, una ampliación de infraestructura del quinto piso, asimismo amoblar el cafetín para nuestros huéspedes, entre otros. Esto se debe a que se necesita cumplir los altos estándares de calidad y así brindar una infraestructura moderna para cubrir con la demanda.

El PALACE HOTE S.A.C., se encuentra clasificada de acuerdo al Reglamento de Establecimiento de Hospedajes como Hotel de tres estrellas de mediana categoría. (Ver tabla N°01)

#### **4.1.1.2. Descripción de las funciones en cada una de las áreas dentro del hotel**

- Gerencia: Está conformado por el gerente, titular de la empresa hotelera PALACE HOTEL S.A.C. Tiene como funciones:
  - ✓ Solicitar al área de administración informe semanal de los ingresos por servicio de alojamiento brindado.
- Contabilidad: Está conformado por un contador externo a la empresa. Tiene como funciones:
  - ✓ Presentar las declaraciones mensuales de los ingresos y gastos.
  - ✓ Presentar el registro de huéspedes mensual (servicio extranjero).
  - ✓ Elaborar la estadística mensual de huéspedes extranjeros y presentar al DIRCETUR.
  - ✓ Llevar de forma ordenada la documentación.
- Administración: Está conformado por un administrador. Tiene como funciones:
  - ✓ Orientar a los empleados del hotel.
  - ✓ Autorizar para realizar las compras de suministros e insumos cuando se requiera.
  - ✓ Realizar el pago de planillas a los empleados.
  - ✓ Revisar periódicamente los registros de los huéspedes.
- Área de recepción: Está conformado por un jefe de recepción y un auxiliar de recepción realizando sus funciones en conjunto.

El jefe de recepción tiene como funciones:

- ✓ Dar la bienvenida a los clientes.

- ✓ Presentar catálogo de tipo de habitaciones.
- ✓ Ofrecer algunos servicios adicionales.
- ✓ Registrar a los clientes.
- ✓ Dar soluciones a posibles problemas a los huéspedes.
- ✓ Atender llamadas telefónicas para reservaciones.

El auxiliar de recepción tiene como funciones:

- ✓ Organizar los registros de huéspedes
  - ✓ Entregar factura al cliente
- Área de limpieza: Está conformado por una persona. Tiene como funciones:
    - ✓ Realizar la limpieza en cada habitación.
    - ✓ Comunicar sobre la existencia de objetos olvidados.
    - ✓ Solicitar suministros de limpieza al administrador.
  - Área de lavandería:
    - ✓ Lavar y planchar las sábanas, fundas y toallas de cada habitación.
    - ✓ Dar servicio adicional de lavado y planchado de ropa de los huéspedes cuando así lo requieran.
  - Área de seguridad: Está conformado por un vigilante. Tiene como funciones:
    - ✓ Recibir al cliente en el frontis de las instalaciones del hotel.
    - ✓ Vigilar las instalaciones del hotel
    - ✓ Apoyar el ingreso de suministros comprados al de almacén.

Comentario:

Las funciones para los empleados se encuentran determinadas por el administrador de la empresa de manera empírica o por encargo, no están establecidas en un manual las políticas y funciones. Se comunica de forma verbal sobre las sanciones que se aplican por el incumplimiento de sus actividades.

#### 4.1.1.3. Situación Actual del área administrativa de la empresa hotelera

En el hotel no se cuenta con algún SOFTWARE de procesamiento de información oportuna recibida.

Para brindar el servicio de hospedaje, los trabajadores que intervienen en el proceso del servicio de alojamiento, de acuerdo a sus cargos, están distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 3 trabajadores en total para el área de recepción; 2 de ellos en el turno día y 1 en turno noche. Se encargan de recibir al cliente, registrar sus datos y asignarles habitación.
- ✓ 1 trabajador de seguridad, se encarga de vigilar el ingreso de clientes.
- ✓ 2 trabajadores en el área de lavandería. Se encarga de prestar el servicio a los huéspedes de lavado y planchado de las prendas que requieran.

Se tiene contratado a 9 empleados en el hotel, de los cuales 4 trabajadores son fijos (familiares), 2 practicantes y 3 personal particulares.

En caso que un trabajador no llegue a sus labores o abandone su puesto dentro de su horario, se observa en el registro de entrada de trabajadores para el final de cada mes, se le descuenta su sueldo.

Los empleados trabajan de acuerdo a su cargo.

- Recepcionista: 12 horas cada turno (2)
- Auxiliar recepción: 8 horas
- Seguridad: 12 horas
- Lavandería: 8 horas (2)
- Limpieza: 8 horas

#### Comentario

De la entrevista realizada al administrador Stalin Salazar Cubas, se determinó que ejerce su cargo por elección a dedo por tener relación familiar con el titular de dicho hotel, mencionado administrador no cuenta con los conocimientos necesarios para llevar adelante una empresa en cuanto a una estrategia para incrementar sus ingresos, captación de clientes y diversificar los

servicios. Se ha notado que el administrador no reúne constantemente a los empleados a manera de capacitación, solución de posibles problemas.

#### **4.1.1.4. Situación actual del área operativa del hotel**

La entrevista se realizó el día 09/10/2016 al jefe del área de recepción del PALACE HOTEL S.A.C. a fin de obtener información acerca de las habitaciones con las que cuenta el hotel.

Se cuenta con 46 habitaciones en total, de los cuales 44 están disponibles a ser prestadas para el servicio de alojamiento; puesto que se tiene 2 habitaciones en mantenimiento que están siendo utilizados para almacén.

En promedio hay 42 ó 43 habitaciones que están siendo ocupadas diariamente.

Cada habitación lo están siendo ocupadas 2 personas en promedio, muchas habitaciones están siendo ocupadas por parejas de novios y por cuestiones de trabajo, etc.

Dentro de los tipos de habitación que se ofrecen y sus tarifas son:

- ✓ Habitación Matrimonial – 1 cama de 2 plazas S/.50.00
- ✓ Habitación Triple – 3 camas de 1 plaza y ½ S/.70.00
- ✓ Habitación Doble – 2 camas de 1 plaza y ½ S/.45.00
- ✓ Habitación Simple – 1 cama de 1 plaza y ½ S/.30.00

De acuerdo al cuaderno de registro de huéspedes, durante un día son 8 personas que realizan reserva de habitación, lo hacen mediante llamada telefónica al área de recepción, de los cuales no se presentan normalmente 2 ó 3 personas en el día de la reserva. Por otro lado, de acuerdo al cuaderno de registro de reservas y al registro de llamadas telefónicas, se atienden adicionalmente en promedio 7 a 8 llamadas telefónicas por reserva de habitaciones, de las cuales no son asignadas a los clientes de manera oportuna por estar ocupadas en las habitaciones en su totalidad, dejando una demanda por atender.

Hay una mayor estadia de los clientes en época de vacaciones, fiestas patrias, navidad y año nuevo.

Los ingresos diarios aproximadamente ascienden a S/.1,680.00 excluyendo a los ingresos asociados al área de lavandería (opcional servicio de lavado y planchado a clientes). Estos ingresos corresponden a un promedio de S/.40.00 por cada una de las habitaciones que están siendo ocupadas diariamente.

#### Comentario

De la entrevista realizada al jefe de recepción, se determinó que no existen procedimientos para atender las llamadas para reservación de habitaciones, que normalmente se realizan por ser clientes recurrentes, dicha venta de las habitaciones se concretan al momento que se presenta el cliente en el día de la reserva, existe un riesgo que el cliente no se presente y se deje de atender adicionalmente a otros clientes que estén requiriendo el servicio de alojamiento que por falta de capacidad de planta no se les asigne habitaciones de manera oportuna.

4.1.2. Evaluación del control en el proceso de servicio utilizando flujogramas, cuestionario de control interno.

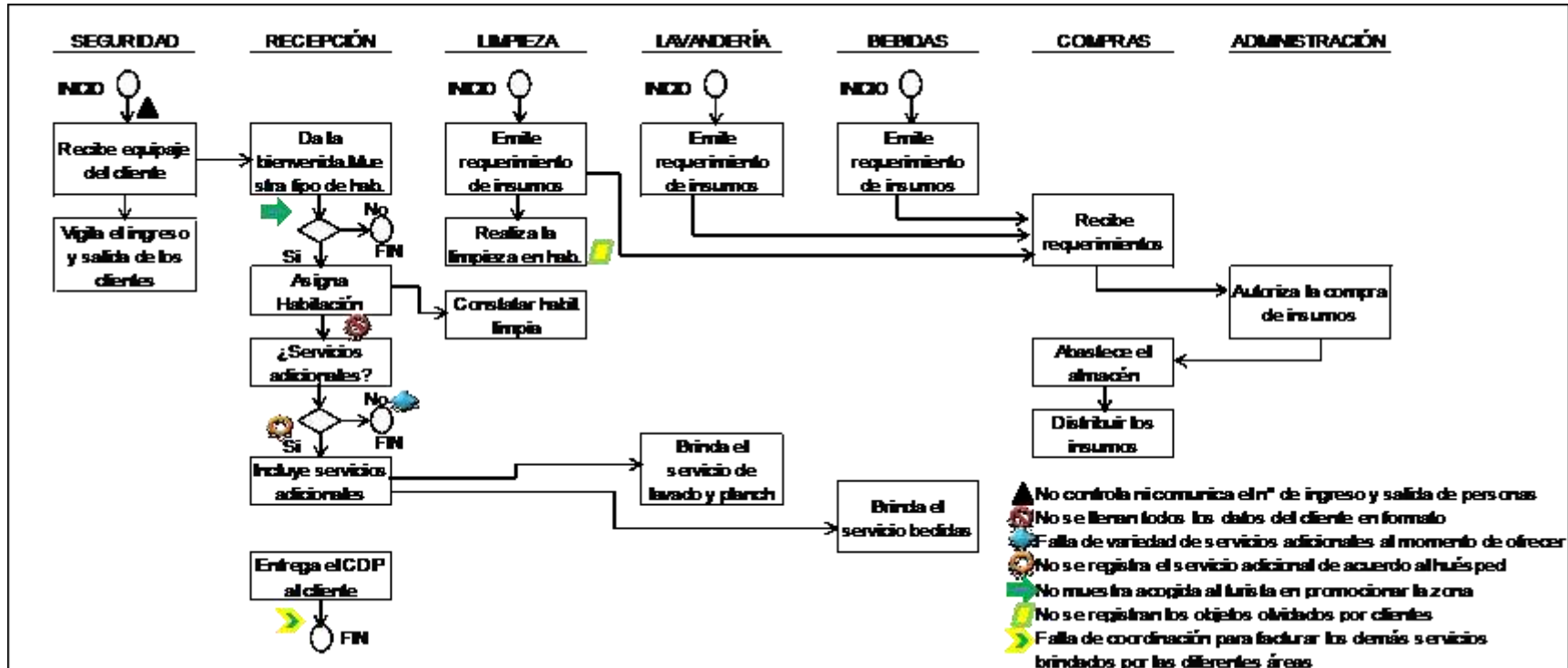


Figura 1: Descripción de Procesos de Servicios y Deficiencias

Fuente: Proceso operativo de servicio de alojamiento del Palace Hotel S.A.C.  
 Elaboración propia, 2017

#### **4.1.2.1.Descripción del proceso de servicio de alojamiento e identificación de deficiencias**

Los procesos de servicios de alojamiento en el Palace Hotel S.A.C. empiezan:

- 1) La persona encargada de seguridad se encuentra en todo momento vigilando el ingreso y salida de los clientes.
- 2) Al momento que llega el cliente al frontis del hotel, la personal de seguridad si es necesario ayuda con el equipaje a pasarlo hacia el área de recepción acompañado del cliente.
- 3) La recepcionista muestra un saludo y presentándose, da la bienvenida a la calurosa ciudad de Jaén – Tierra de los Bravos Pakamuros (en caso de ser un cliente distinguido que está llegando por vacaciones y/o turista)
- 4) La recepcionista pregunta al cliente si ha realizado alguna reservación de habitación. Si el cliente no ha realizado una reservación previa, el personal a cargo hace de conocimiento y muestra a través de un catálogo los tipos de habitaciones y sus tarifas respectivas.
- 5) Si el cliente ya cuenta con una reservación previa, entonces la recepcionista le solicita el número de reservación.
- 6) Luego de que el cliente elige el tipo de habitación de acorde a sus necesidades y gustos, la recepcionista le asigna su habitación.
- 7) La recepcionista pide los documentos de identificación DNI, para registrar al cliente como huésped. Estos datos del cliente se llenan en una tarjeta de registro de huéspedes.
- 8) En seguida, la recepcionista ofrece los servicios adicionales con los que cuenta el hotel. Se muestra un folleto detallando los demás servicios con sus tarifas.
- 9) La recepcionista entrega una copia de la tarjeta de registro, en el cual se detalla sus datos, servicios a utilizar con sus tarifas correspondientes, fecha de ingreso y término del servicio, y el monto a cancelar.
- 10) Se le indica al huésped sin en caso desee ampliar el tiempo de estancia de hospedaje, debe avisar con anticipación 6 horas al término del servicio. Caso contrario estaría disponible para una posible reserva.
- 11) La recepcionista entrega las llaves de la habitación. Entra la participación del encargado de limpieza, de ayudar con el equipaje hacia la habitación y constatar que dicha habitación se encuentre limpia, asimismo el personal de limpieza puede asear la habitación cuando el

cliente lo requiera. En caso el personal de limpieza encuentra la habitación sucia, éste comunica al área de recepción para que traslade al cliente a otra habitación.

- 12) En la participación del área de lavandería cuando el cliente haya requerido el servicio de lavado y planchado de algunas de sus prendas de vestir del huésped.
- 13) El huésped puede comunicar al área de bebidas cuando éste lo requiera el servicio.
- 14) Al término de su estancia, el cliente entrega las llaves de habitación al área de recepción.
- 15) El jefe de recepción comunica al encargado de limpieza que haga la revisión correspondiente de la habitación.
- 16) El personal de limpieza informa que no existen daños posibles, en caso lo hubiera se hace un cargo adicional al cliente.
- 17) El Auxiliar de recepción recibe del jefe de recepción la tarjeta de registro del huésped para emitir y entregar la factura original al cliente.
- 18) El cliente procede con el pago de la factura en caso haya utilizado servicios posteriores a su pedido o cargos adicionales. El área de recepción despide al cliente, “hasta su próxima visita”.
- 19) En caso el personal de limpieza encuentre objetos olvidados, se registra en el cuaderno de objetos olvidados del cliente.
- 20) El área de administración hace lo posible para localizar al cliente, de lo contrario de guarda el objeto.
- 21) Si se logra comunicarse con el cliente, se coordina para la devolución del objeto olvidado.

#### Deficiencias en el Proceso de Servicios

Se utilizó el instrumento Diario de Campo para determinar las deficiencias dentro del proceso operativo por cada área correspondiente.

- El encargado de seguridad no controla ni comunica el número de personas de más que posteriormente pueden ingresar al establecimiento.
- El encargado de recepción no llena todos los datos del cliente de acuerdo a formato de registro.
- No se muestra acogida al turista en promocionar la zona y así extender el tiempo de estancia del huésped.
- Falta de variedad de servicios adicionales para clientes.

- No se registran los objetos olvidados por los clientes.
- Falta de coordinación sobre los demás servicios adicionales que hayan sido utilizado por clientes.

Comentario:

Dar un buen servicio de alojamiento en un hotel es indispensable, ya se sabe el cliente es el principal interesado en que te ofrezcan un servicio de calidad. El cliente será quien califica que tan buena o mala fue su estancia dentro del hotel, cuáles fueron los servicio que le ofrecieron y que tan buena fue su atención que recibió; eso dependerá que el cliente se vaya satisfecho y recomiende el hotel.

#### 4.1.2.2. Aplicación de Cuestionarios de Control Interno.

**Tabla 4: Evaluación de control del Área Administrativa**

Cuadro resumen						
Área administrativa		N° de preguntas	Respuestas		%	
			Si	No	Si	No
1	Administrador	13	2	11	15.38%	84.62%
						100%

Fuente: Cuestionario de control interno al área de administración  
Elaboración propia, 2016

El 84.62% de las preguntas aplicadas en el cuestionario de control interno para el área administrativa (Anexo 6, tabla 41), tuvieron como resultado respuestas negativas. Dentro de los principales problemas que existen en dicha área es que no hay una supervisión constante a los empleados para determinar que estén cumpliendo con sus tareas respectivas en el proceso de servicio, esto se debe a que el administrador no permanece muchas veces en la empresa.

El administrador no realiza capacitaciones a los trabajadores en atención al cliente, así mismo no se realizan reuniones con frecuencia con los trabajadores para la solución de posibles problemas.

Otro problema muy relevante es que el área administrativa no tiene establecido una definición clara de las políticas y responsabilidades para los empleados que participen dentro del proceso de servicio de alojamiento de la empresa.

Se puede concluir que no existe un confiable control interno ya que esto repercutirá en la eficiencia de las operaciones de los empleados y por ende se va ver afectado en la calidad y satisfacción del servicio que recibe el cliente.

**Tabla 5: Evaluación de control en el Área de recepción**

Cuadro resumen						
Área de recepción		N° de preguntas	Respuestas		%	
			Si	No	Si	No
1	Jefe de recepción	21	12	9	57.14%	42.86%
						100%

Fuente: Cuestionario de control interno al área de recepción

Elaboración propia, 2016

De acuerdo al cuestionario de control interno al área de recepción (Anexo 6, tabla 42) se ha obtenido un 57.14% de confiabilidad de control interno en dicha área, de cierta manera es moderado el control que manejan en cuanto a los registros de los huéspedes, así también se tiene un control de las habitaciones ocupadas, libres y bloqueadas.

Dentro de los problemas relevantes que tiene dicha área es que al no existir procedimientos ni políticas establecidas para el registro y reserva de huéspedes, en muchas veces las reservas que se realizan por internet o de manera telefónica no son confiables. También se ha determinado que no existe coordinación entre los empleados para registrar los demás servicios en el momento oportuno cuando el huésped lo requiera.

Por último los recepcionistas no reciben capacitaciones para la atención al cliente, tampoco reciben incentivos en la realización de sus actividades ya que en ocasiones tiene que cubrir otras funciones a su cargo cuando el administrador lo indique de forma verbal.

**Tabla 6: Evaluación Área de Limpieza**

Cuadro resumen						
Área de limpieza		N° de preguntas	Respuestas		%	
			Si	No	Si	No
1	Trabajadora	15	7	8	46.67%	53.33%
						100%

Fuente: Cuestionario de control interno al área de limpieza

Elaboración: propia, 2016

Con respecto al cuestionario de control interno al área de limpieza (Anexo 7, tabla 44) se obtuvo que el 53.33% de las preguntas aplicadas en el cuestionario para el área de limpieza, se obtuvo como resultado respuestas negativas; los principales problemas más relevantes en dicha área es la falta de revisión frecuente de las habitaciones aun cuando éstas no sean utilizadas. Por otro lado, el personal no comunica en muchas ocasiones de manera oportuna los objetos olvidados por los huéspedes para ser resguardados en el área de recepción.

Se concluye que no existe un confiable control interno, de tal manera que afecta en la eficiencia de las operaciones dentro del servicio que se brinda al cliente que se aloja en la empresa hotelera en su comodidad, seguridad y satisfacción.

**4.1.3. Diagnóstico y determinación de las deficiencias, sus causas y efectos.**  
**Conocer la opinión y satisfacción del cliente en el servicio de alojamiento.**

**4.1.3.1. Determinación de deficiencias, sus causas y efectos.**

**Tabla 7: Deficiencias en el Área Administrativa**

Deficiencias	Causas	Efectos
Incompleto o incorrecto de los registros en el proceso de servicios	No existe un manual de procedimientos para el proceso de servicios	No se identifica correctamente al cliente
Los empleados realizan funciones ajenas a su cargo.	Autorización verbal del administrador a los empleados para realizar otras funciones.	Duplicidad de funciones
Existe desconocimiento de los objetivos de la empresa.	No se han establecido metas a lograr con el servicio que brindan	No se cumplen con los ingresos esperados
Incumplimiento de tareas asignadas.	No hay una supervisión constante a los empleados	Ineficiencia en las operaciones
Incapacidad de solución de problemas	Falta de capacitación al personal de acuerdo a su cargo	El servicio será tomado como insatisfecho para el cliente.

Fuente: Proceso operativo de servicio de alojamiento del Palace Hotel S.A.C.

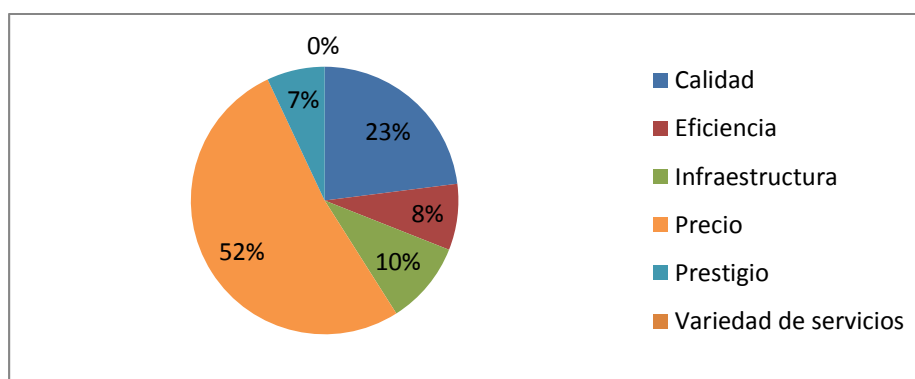
Elaboración propia, 2016

**Tabla 8: Área Operativa (Proceso del servicio de hospedaje)**

Deficiencia	Causas	Efectos
Existencia de personas que no se presentan en el día de la reserva.	Reservaciones hechas vía telefónica no es muy confiable	No se concreta la ocupación de habitación y no se obtiene los ingresos esperados.
No hay servicios complementarios	No existe políticas de inversión ni alianzas estratégicas	Reducción de ingresos
Falta de orden en las tareas de servicio al cliente	Realización de múltiples funciones	Ineficiencia en las actividades
No se registran en muchas ocasiones los servicios adicionales	Falta de coordinación con los demás servicios adicionales	Falta de registro de ingresos
Falta de presentación y trato con los clientes	No reciben capacitación en atención al cliente	No llegan a cubrir con las expectativas de los clientes.
Demora en la reasignación de habitación para el cliente	No se verifica con frecuencia el buen estado de cada habitación aun cuando no está siendo utilizada	Incomodidad en el cliente e insatisfacción del cliente
Pérdida del objeto perteneciente al cliente	No hay reportes de objetos olvidados	En muchas ocasiones no procede la devolución del objeto hacia el cliente, daña la imagen a la empresa.

Fuente: Proceso operativo de servicio de alojamiento del Palace Hotel S.A.C.  
Elaboración propia, 2016

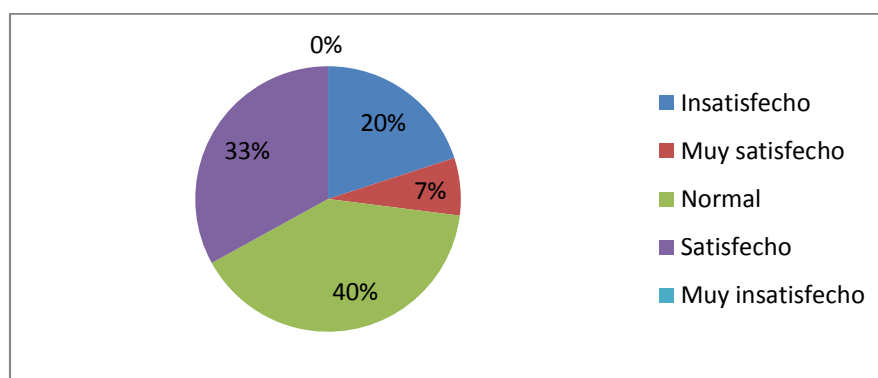
#### 4.1.3.2. Conocer la opinión y satisfacción del cliente en el servicio de alojamiento.

**Figura 2: Motivo de los clientes para elegir el Palace Hotel S.A.C.**

Fuente: Encuesta Dirigida a clientes  
Elaboración: propia, 2016

### Análisis

El 52% de clientes encuestados resaltaron que lo que les motiva para la elección de dicho hotel es el precio del servicio de alojamiento, esto demuestra que las tarifas por cada tipo de habitación son accesibles para la población en general; en tanto a su eficiencia que muestra el hotel en sus operaciones solo en un 8% consideró como un motivo de elección.



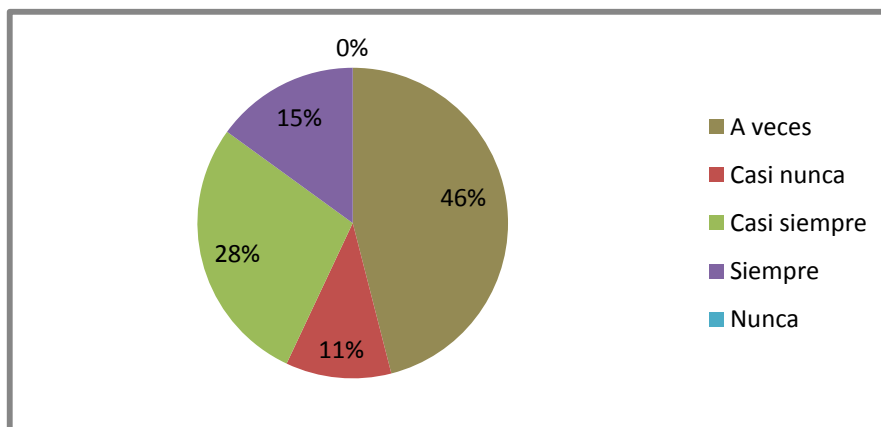
**Figura 3: Grado de satisfacción de los clientes del Palace Hotel S.A.C.**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes

Elaboración: propia, 2016

### Análisis

Considerando que mayormente la estancia de los clientes se debe a motivos de trabajo, en un 40% los clientes sienten un grado de satisfacción normal; en tanto existe un 20% de Insatisfechos respecto al servicio de alojamiento, esto se debe que dentro del hotel no se cuenta con variedad de servicio para el cliente o por otros factores que no son favorables para el hotel.

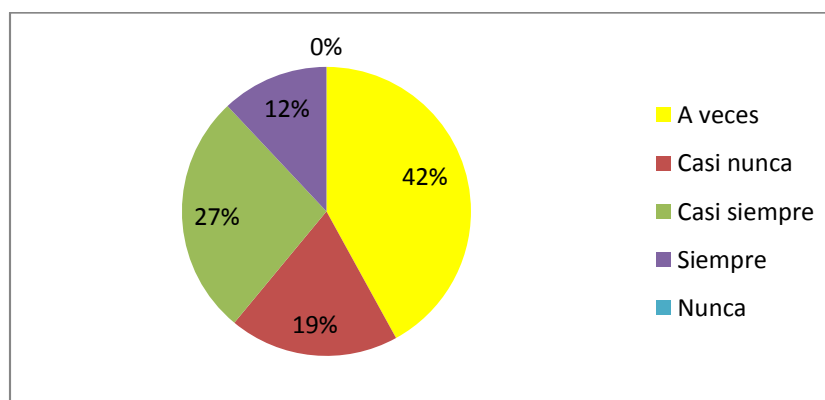


**Figura 4: Grado de interés que muestra el hotel por el cliente**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes  
Elaboración propia, 2016

### Análisis

Los clientes respondieron en un 46% que el hotel a veces hace el esfuerzo en entender sus necesidades e interés para alcanzar sus expectativas. Por otro lado hay un 11% que consideran que el hotel casi nunca hace el esfuerzo en entender sus necesidades e interés para alcanzar sus expectativas

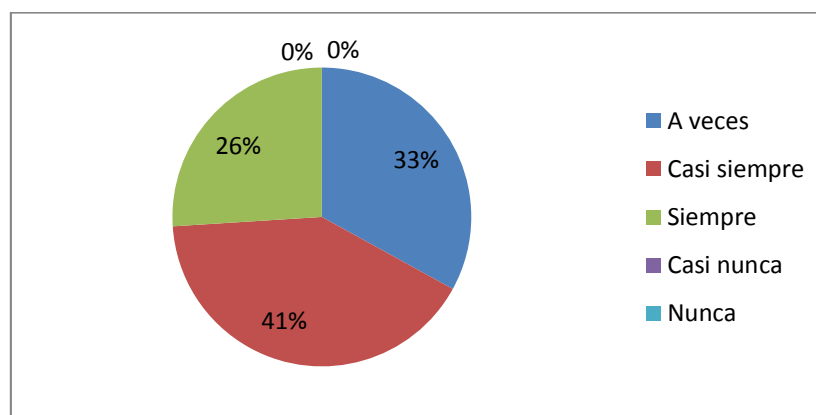


**Figura 5: Capacidad de respuesta para atender con rapidez las consultas de clientes**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes  
Elaboración propia, 2016

### Análisis

El 42% de los encuestados respondió que a veces son atendidos con rapidez en sus consultas. Existe un porcentaje significativo de 19% de clientes que consideran que casi nunca son atendidos con disponibilidad y rapidez, esto es debido a que algunos empleados realizan más de una función asignados a su cargo.



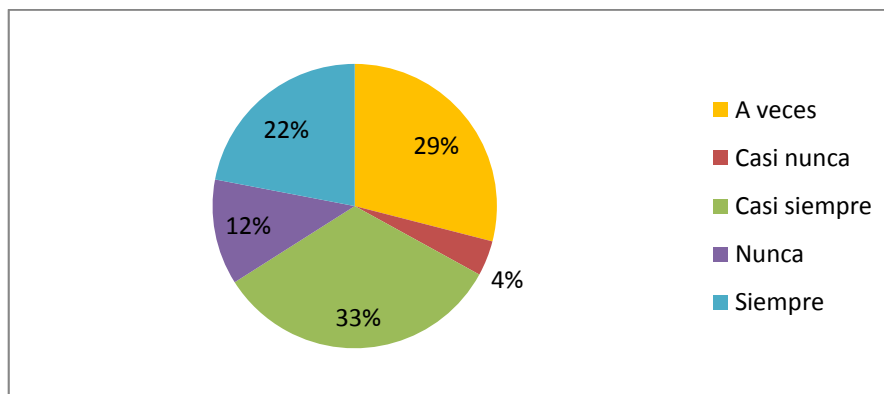
**Figura 6: Respeto y amabilidad del personal**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes

Elaboración propia, 2016

### Análisis

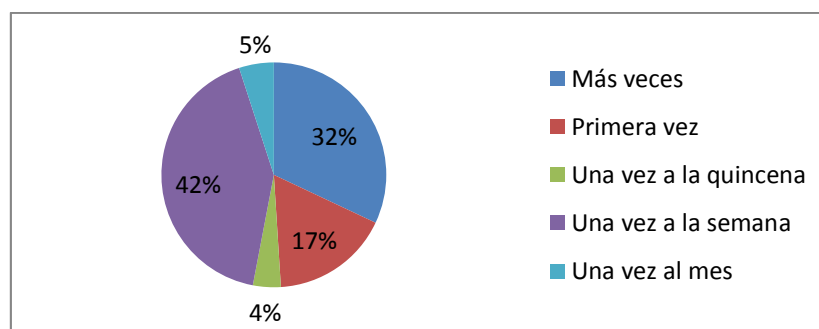
En un 41% considera que casi siempre el personal del hotel si muestra amabilidad y respeto, también hay una parte significativa de 33% de los encuestados que consideran que a veces se da la debida atención y consideración.



**Figura 7: Solución de problemas para los clientes**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes  
Elaboración, 2016

El 33% de clientes considera que el personal del hotel casi siempre da solución a los problemas que se presentan. Hay un 29% que resalta que solo a veces dan solución a sus problemas o inquietudes, esto es porque el personal se encuentra en muchas veces ocupado ya que realizan más de una función correspondiente a su cargo.

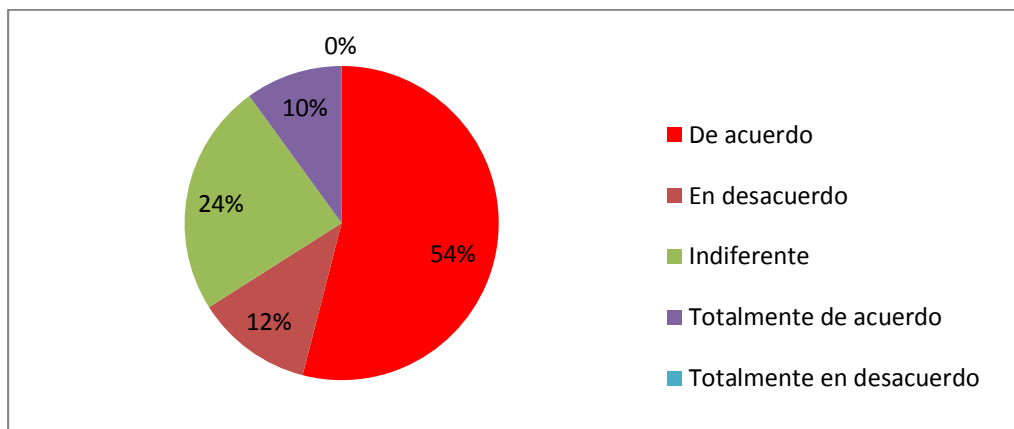


**Figura 8: Frecuencia de visita al hotel**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes  
Elaboración propia, 2016

### **Análisis**

En un 42% los clientes frecuentan al hotel una vez a la semana, ya que semanalmente llegan por motivos de trabajo, negocios que realicen. Por otro lado existen en un 17% que llegan por primera vez, esto sucede que no hay tanta publicidad.

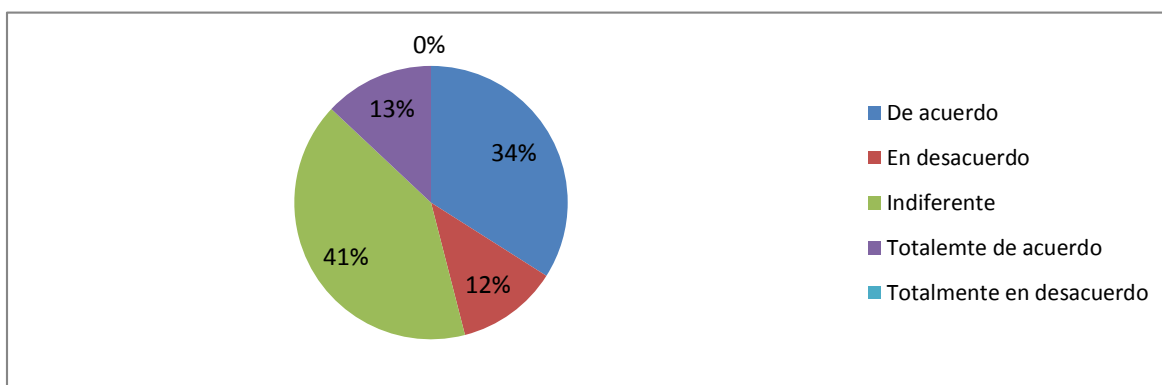


**Figura 9: Precio establecido por el hotel**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes  
Elaboración propia, 2016

### **Análisis**

En un 54% nos mencionan que están de acuerdo con el precio establecido por el hotel, es el motivo principal para la elección del hotel por el cliente, teniendo sus tarifas de habitaciones accesibles para el servicio de la población y de quienes visitan el establecimiento.

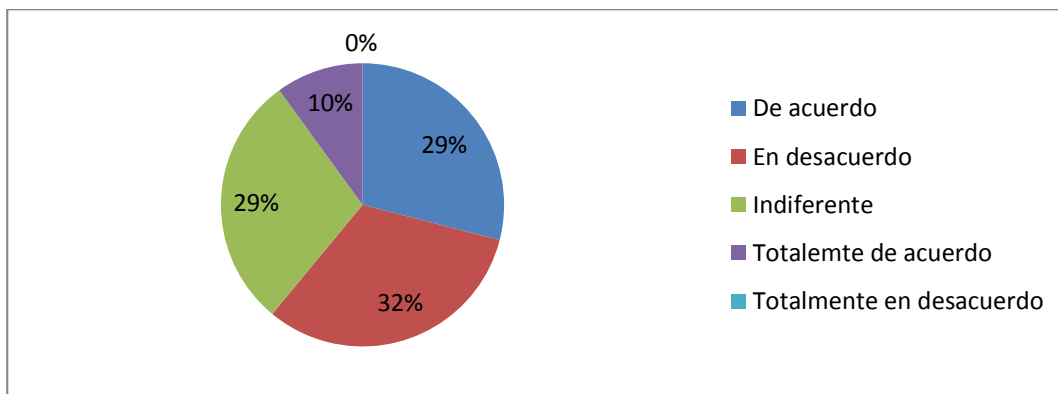


**Figura 10: Honestidad y confianza del personal**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes  
Elaboración propia, 2016

### Análisis

En un 41% de los clientes encuestados muestran indiferencia en cuanto a la honestidad y confianza del personal, en tanto un 34% si están de acuerdo con el personal que muestra honestidad y confianza al momento de realizar sus operaciones con ellos.



**Figura 11: Adaptación de las necesidades del cliente**

Fuente: Encuesta dirigida a clientes

Elaboración propia, 2016

### Análisis

De los clientes encuestados, el 32% siendo un porcentaje significativo, están en desacuerdo respecto a los servicios vinculados al de alojamiento, por tanto no se adaptan perfectamente a sus necesidades como huéspedes.

**Tabla 9: Indicador de Satisfacción del Cliente**

Indicador de satisfacción del cliente			
Nombre del indicador	Cálculo	Estándar	Interpretación
Satisfacción del cliente	$= \frac{\text{Número de clientes en hospedaje satisfechos} \times 100}{\text{Número total de huéspedes encuestados}}$ $= \frac{130}{300}$ $43\%$	N/A	I= Indicador x 100 Estándar

Fuente: Encuesta dirigida a clientes

Elaboración: propia, 2016

### **Análisis**

La satisfacción del cliente es intermedia (43%). Los huéspedes al seleccionar el hotel dan importancia a la ubicación céntrica de la ciudad, a la limpieza y esencialmente al precio de tarifas por cada tipo de habitación. Entre las comodidades que desean los clientes en las habitaciones; son los colchones confortables, televisión con excelente señal, luz adecuada, acceso a internet, entre otros.

Se concluye que los clientes que hacen su visita por primera vez al hotel, muestran insatisfacción con el servicio ya que no se cuenta con los demás servicios adicionales que requieran como cafetín, entre otros siendo una carencia que muestra el hotel.

### **Comentario**

La satisfacción del cliente es muy importante, ya que el mercado hotelero está lleno de servicios muy competitivos, entonces al medir la satisfacción del cliente se puede conocer cómo está funcionando el negocio de la misma. Ante un grado de satisfacción intermedio (43%), es

difícil retener a los clientes ya que los clientes insatisfechos con el servicio, simplemente dejan de utilizar dicho servicio. Cabe mencionar que los clientes satisfechos vuelven, son los más fieles a los servicios que brinda el hotel. A pesar de ello, se sostiene una ocupación de habitaciones importante, ya que se determinó que la ubicación y el precio de los servicios de alojamiento en el hotel es una gran fortaleza dentro de la empresa para mantener a los clientes con una satisfacción intermedia.

#### **4.1.4. Análisis a partir de los indicadores de eficiencia operativa del servicio de alojamiento.**

##### **4.1.4.1. Indicadores de eficiencia operativa en el proceso de servicio.**

###### **A) Indicadores vinculados a la ocupación hotelera**

Porcentaje de la ocupación: 
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones ocupadas}}{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones disponibles}} = \frac{39.57}{44} = 89.93\%$$

###### **Análisis**

Este es uno de los ratios más importantes y permite al gerente del hotel, medir si sus estrategias están teniendo el impacto esperado, con respecto al servicio de alojamiento que ofrece.

Se determina que su porcentaje de ocupación es el 89.93% del total de las ocupaciones disponibles, teniendo un 10.07% de desaprovechamiento de los recursos de habitaciones vacías, lo cual no permite que su ocupación sea al 100% de su capacidad. De acuerdo al libro de registro de huéspedes y libro de reservaciones diarias, muestra que el 4.55% del total de las previstas habitaciones a ser ocupadas, no se presentan en el momento de dicha reserva.

**Tabla 10: Ocupabilidad diaria por tipo de habitación**

Ocupabilidad diaria								
Tipo de habitación	Total Hab.	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Simple	<b>15</b>	15	15	15	15	15	15	15
Doble	<b>12</b>	11	10	9	10	12	12	12
Triple	<b>5</b>	2	1	0	1	4	5	5
Matrimonial	<b>12</b>	11	11	8	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>44</b>	39	37	32	38	43	44	44

Fuente: Diario de campo – Registro de ocupación diaria  
Elaboración propia, 2017.

La máxima ocupación diaria del total de habitaciones son los días sábados y domingos donde llega al máximo de su capacidad.

**Tabla 11: Promedio de ocupación diaria por tipo de habitación**

Tipo de habitación	N° Total	Promedio ocupación	%
Simple	15	15	100.00%
Doble	12	10.8571	90.48%
Triple	5	2.57143	51.43%
Matrimonial	12	11.1429	92.86%
<b>Total</b>	44	39.5714	89.94%

Fuente: Diario de campo – Registro de ocupación diaria  
Elaboración propia, 2017.

El promedio de ocupación diaria en el tipo de habitación simple es de 100% en relación al total de habitaciones simple a ser vendidas diario.

**Tabla 12: Registro de reservaciones no asignadas por falta de capacidad de planta**

Tipo de Habitaciones	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
simple	4	2	1	4	5	7	6	30
doble	1	1	0	1	3	3	4	13
triple	0	0	0	0	0	1	0	1
matrimonial	1	0	0	2	2	3	4	13
<b>Total</b>	6	3	1	7	11	14	15	56

Fuente: Diario de campo – Registro de reservaciones no asignadas  
Elaboración propia, 2017

Se determinó que en dicho registro, las reservaciones que no se lograron confirmar por tener la totalidad de habitaciones ocupadas representan aproximadamente el 20% del total de habitaciones disponibles. En promedio diario existen 8 personas o clientes que requieren hospedarse en el establecimiento.

### **B) Indicadores vinculados al número de huéspedes por habitación ocupada.**

N° de huéspedes totales por habitación:  $\frac{\text{N}^\circ \text{ total de huéspedes}}{\text{N}^\circ \text{ de habitac. ocupadas}} = \frac{70}{40} = 1.75$

#### **Análisis**

Este indicador ha permitido medir el comportamiento medio en base al número de clientes, ya que en ocasiones los precios no son proporcionales al número de personas por habitación.

Se determina que el número medio de huéspedes totales por habitaciones es de 1.75 personas, ya que de los que ingresan al hotel son una gran parte clientes que se hospedan por motivos de trabajo en habitaciones individuales, de igual proporción novios en habitaciones en habitaciones matrimoniales y en menor porcentaje, turistas en habitaciones dobles o en algunos casos triple.

### C) Indicadores vinculados a los ingresos del hotel por hospedaje

Ingresos totales por hab. ocupada:  $\frac{\text{Total ingresos prom diarios}}{\text{N}^\circ \text{ de habit. Prom ocup. Diario}} = \frac{S/.1,744.84}{40} = S/. 43.62$

#### Análisis

Este indicador nos permite medir los ingresos vinculados al número de habitaciones ocupadas.

Se obtiene como resultado el ingreso promedio diarios por habitación ocupada es de 43.62 soles, sin sumar a los ingresos asociados a otros servicios adicionales a los de alojamiento.

**Tabla 13: Ingresos diarios por servicio de alojamiento.**

	TARIFA	Nº HAB DISPO	INGRESOS DIARIOS PROYECTADO
Hab. Simple	S/.30.00	15	S/.450.00
Hab. Doble	S/.45.00	12	S/.540.00
Hab. Triple	S/.70.00	5	S/.350.00
Hab. Matrimonial	S/.50.00	12	S/.600.00
TOTAL		44	S/.1,940.00

Diario de campo – Precio por tipo de servicio

Elaboración propia, 2017

Se puede analizar que de acuerdo al 89.94% de ocupación de habitaciones para el servicio de alojamiento representado en 40 habitaciones diarias en promedio que son ocupadas durante un día teniendo como ingresos diarios S/. S/.1,744.84 solo por el servicio de alojamiento excluyendo a los ingresos de servicios adicionales que pertenecen a otros departamentos. El total de habitaciones disponibles son 44, lo que quiere decir que existe un 10.06% del total de habitaciones que durante el día no están siendo ocupadas equivalente a S/.195.16 promedio diario que no están siendo parte del total de ingresos diarios que debería tener el hotel.

Los ingresos totales diarios por solo el servicio de alojamiento, excluyendo a ingresos de servicios adicionales, sería S/.1,940.00 si lograra tener una ocupación óptima al 100% de las habitaciones disponibles.

#### 4.1.5. Presupuesto de ampliación de planta para mejorar la capacidad instalada.

##### 4.1.5.1. Fundamento de la decisión de inversión

De acuerdo a la evaluación de la eficiencia operativa, a través de los indicadores relacionados a la ocupación del establecimiento por cada tipo de habitación, se determinó que el tipo de habitación simple muestra un índice de 100% de ocupación diaria, de la misma manera para el tipo de habitación doble y matrimoniales muestran un índice sobre el 90% de ocupación. Por otro lado cabe mencionar que el tipo de habitación triple es la que muestra el índice bajo de ocupación (51%) del total de habitaciones simples.

Se analizó que existen reservaciones que no fueron asignadas por falta de capacidad en el establecimiento de habitaciones, cuyos clientes quedan insatisfechos. Se detalla las reservaciones por tipo de habitación más solicitadas por los clientes.

**Tabla 14: Registro de llamada para reservaciones durante el día**

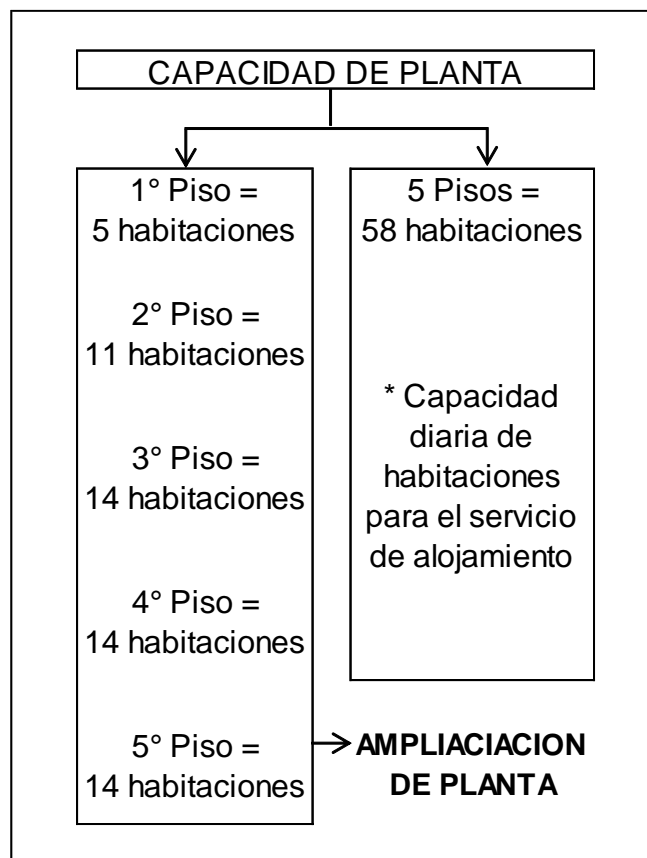
Tipo de habitación	Reservas Asignadas (Vendidas)	Reservas no Asignadas (No vendidas)
Simple	4	5
Doble	1	2
Triple	0	0
Matrimonial	2	1
Total	7	8

Fuente: Libro de reservaciones Palace Hotel S.A.C.  
Elaboración propia, 2017

Con respecto a las habitaciones vendidas a través de la forma de reservación de habitación, fueron 6 habitaciones que se concretaron o se presentaron el día de la reservación correspondiente a un 14% del total de las habitaciones vendidas en un día. Por otro lado cabe precisar que 1 habitaciones fueron reservadas pero no se presentaron en el momento de la fecha indicada.

De acuerdo a los datos históricos de registro de las reservas en el área de recepción, en promedio diario ocho no fueron asignadas o no se concretaron dicha reserva durante el día por estar ocupando al 100 % de su capacidad máxima para el servicio de alojamiento.

#### 4.1.5.2. Ingeniería del proyecto



**Figura 12: Capacidad de planta**

Fuente: Proyección de ocupación diaria del Palace Hotel S.A.C.  
Elaboración propia, 2017.

Se considera ampliar la infraestructura un quinto piso albergando 14 habitaciones, para cumplir con la demanda de alojamiento de habitaciones.

**Tabla 15: N° de Habitaciones para ampliación de planta.**

Tipo de Habitaciones	N° Habitaciones
Simple	6
Doble	3
Triple	1
Matrimonial	4
Total	14

Elaboración propia, 2017

### **4.1.5.3. Análisis Financiero**

#### **4.1.5.3.1. Inversión inicial**

El Palace Hotel S.A.C., ya se encuentra construido contando una infraestructura de 4 pisos, solo se necesita una ampliación del hotel para atender la demanda de servicios de alojamiento.

La inversión inicial consta de una construcción de un quinto piso en el hotel distribuido en 14 habitaciones así mismo de los muebles.

##### **4.1.5.3.1.1. Inversión Inicial Tangible**

###### **a) Inversión de Muebles, Enseres y Otros**

Incluye todo el mobiliario necesario para iniciar las actividades de prestación de servicios de hospedaje.

**Tabla 16: Inversión Tangible de muebles, enseres y otros**

<b>Muebles, Enseres y Otros</b>					
Concepto	Marca	Cantidad	N° Habitac.	Costo Unitario	Costo Total
Habitación simple (6)					
Cama 1 Plaza y ½ + Incluye colchón	Forli Americana	1	6	S/. 720.00	S/. 4,320.00
Almohadas	Dennise	1	6	S/. 20.00	S/. 120.00
Sábanas 1 plaza y ½	Roses	2	6	S/. 80.00	S/. 960.00
Velador	Elba	1	6	S/. 200.00	S/. 1,200.00
Armario personal	BST11	1	6	S/. 200.00	S/. 1,200.00
Mesa personal		1	6	S/. 80.00	S/. 480.00
Silla		1	6	S/. 40.00	S/. 240.00
Cuadros decorativo		2	6	S/. 30.00	S/. 360.00
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 8,880.00</b>
Habitación doble (3)					
Cama 1 Plaza y ½ + Incluye colchón	Forli Americana	2	3	S/. 720.00	S/. 4,320.00
Almohadas	Dennise	2	3	S/. 20.00	S/. 120.00
Sábanas 1 plaza y ½	Roses	4	3	S/. 80.00	S/. 960.00
Velador	Elba	2	3	S/. 200.00	S/. 1,200.00
Armario personal	BST11	2	3	S/. 200.00	S/. 1,200.00
Mesa personal		1	3	S/. 80.00	S/. 240.00
Silla		1	3	S/. 40.00	S/. 120.00
Cuadros decorativo		2	3	S/. 30.00	S/. 180.00
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 8,340.00</b>
Habitación triple (1)					
Cama 1 Plaza y ½ + Incluye colchón	Forli Americana	3	1	S/. 720.00	S/. 2,160.00
Almohadas	Dennise	3	1	S/. 20.00	S/. 60.00
Sábanas 1 plaza y ½	Roses	6	1	S/. 80.00	S/. 480.00
Velador	Elba	2	1	S/. 200.00	S/. 400.00
Armario personal	BST11	2	1	S/. 200.00	S/. 400.00
Mesa personal		1	1	S/. 80.00	S/. 80.00
Silla		1	1	S/. 40.00	S/. 40.00
Cuadros decorativo		2	1	S/. 30.00	S/. 60.00
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 3,680.00</b>
Habitación matrimonial (4)					
Cama 2 Plazas + Incluye colchón	Forli Americana	1	4	S/. 900.00	S/. 3,600.00
Almohadas	Dennise	2	4	S/. 20.00	S/. 160.00
Sábanas 2 plazas	Roses	2	4	S/. 80.00	S/. 640.00
Velador	Elba	2	4	S/. 200.00	S/. 1,600.00

Ropero grande	BST11	1	4	S/. 600.00	S/. 2,400.00
Mesa		1	4	S/. 80.00	S/. 320.00
Silla		2	4	S/. 40.00	S/. 320.00
Cuadros decorativo		2	4	S/. 45.00	S/. 360.00
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 9,400.00</b>
<b>Accesorios de baño</b>					
Sanitario	Trebol	1	14	S/. 150.00	S/. 2,100.00
Ducha + llave	Cancún	1	14	S/. 59.90	S/. 838.60
Lavatorio	Trebol	1	14	S/. 135.00	S/. 1,890.00
Llave de lavatorio	Karson	1	14	S/. 14.90	S/. 208.60
Repisa de baño		1	14	S/. 49.90	S/. 698.60
Foco de baño		1	14	S/. 18.90	S/. 264.60
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 6,000.40</b>
<b>Accesorios en general</b>					
Iluminación (focos para cuarto)		1	14	S/. 25.00	S/. 350.00
Iluminación (focos para pasadizo)		5	1	S/. 10.00	S/. 50.00
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 400.00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>S/. 36,700.40</b>

Fuente: Estructura de costos proyectado  
Elaboración propia, 2017

### b) Inversión de Inmuebles

Esta inversión incluye la construcción de la ampliación del quinto piso de la empresa hotelera.

**Tabla 17: Inversión Tangible de inmuebles**

Inmuebles				
Concepto	Cantidad	m2	Costo Unitario	Costo Total
Ficha técnica de construcción	1	350	300	S/. 105,000.00
Instalación de puertas y ventanas	14	5	200	S/. 14,000.00
Instalación eléctrica	14	1	120	S/. 1,680.00
Total				S/. 120,680.00

Elaboración propia, 2017

#### 4.1.5.3.1.2. Inversión Inicial Intangible

La inversión intangible se determinó para la ampliación de planta, lo permisos, licencias y otros trámites municipales forman parte de la inversión inicial del proyecto. Tal como se detalla en la tabla siguiente:

**Tabla 18: Inversión Intangible**

Trámites legales para construcción			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Licencia de defensa civil	1	490	S/. 490.00
Inspección de INDECI	1	250	S/. 250.00
Otros trámites	1	300	S/. 300.00
Total			S/. 1,040.00

Elaboración propia, 2017.

#### 4.1.5.3.2. Costos

Después de tener definido la inversión inicial, se determinan los costos del proyectos, fijos y variables. Así mismo detallaremos la estructura de costos proyectado a 5 años.

##### 4.1.5.3.2.1. Costos Fijos

Los costos fijos está compuesto por los servicios generales necesarios para que pueda operar la empresa hotelera independientemente del nivel de ventas por habitaciones; éstas también incluyen las remuneraciones y los útiles generales de limpieza que se utilizarán para la ampliación de planta de habitaciones.

**Tabla 19: Servicios generales**

<b>Servicios</b>						
Concepto	Cantidad	N° Meses	Costo Unitario		Costo Total	
Agua	1	12	S/.	250.00	S/.	3,000.00
Energía Eléctrica	1	12	S/.	200.00	S/.	2,400.00
Telefonía	1	12	S/.	60.00	S/.	720.00
Internet	1	12	S/.	80.00	S/.	960.00
<b>TOTAL</b>					S/.	<b>7,080.00</b>

Elaboración propia, 2017

Se debe indicar que con respecto a la ampliación, se incrementarán los gastos por servicios generales necesarios para el funcionamiento del proyecto dentro del establecimiento; tales como agua, energía eléctrica, internet (amplitud de velocidad).

**Tabla 20: Remuneraciones**

<b>Remuneraciones</b>						
Concepto	Cantidad	N° Meses	Costo Unitario		Costo Total	
Personal administrativo	1	14	S/.	1,200.00	S/.	16,800.00
Personal de Limpieza	1	14	S/.	1,000.00	S/.	14,000.00
<b>TOTAL</b>					S/.	<b>30,800.00</b>

Elaboración propia, 2017.

Los costos fijos por remuneraciones para la ampliación de planta, se contratará básicamente a un personal administrativo, entiéndase por recepcionista y personal de limpieza necesarios para operatividad del proyecto y poder atender la demanda existente en el servicio de alojamiento.

**Tabla 21: Útiles generales de limpieza**

Útiles generales de limpieza						
Concepto	Cantidad	N° Meses	Costo Unitario		Costo Total	
Recogedores	2	12	S/.	8.00	S/.	192.00
Escobas	2	12	S/.	10.00	S/.	240.00
Paños	4	12	S/.	2.00	S/.	96.00
Bolsas de basura	100	12	S/.	0.20	S/.	240.00
Trapeadores	2	12	S/.	12.00	S/.	288.00
Desatascadores	2	12	S/.	8.00	S/.	192.00
Guantes	2	12	S/.	5.00	S/.	120.00
Otros	2	12	S/.	30.00	S/.	720.00
TOTAL					S/.	2,088.00

Elaboración propia, 2017

**4.1.5.3.2.2. Costos Variables**

Dentro de los servicios de hospedaje que brinda la empresa, se determinó el costo unitario según el tipo de habitación. Se tuvo en cuenta los números de camas por tipo de habitación para detallar el costo variable.

**Tabla 22: Costo variable por tipo de habitación**

Tipo de habitación	N° Camas	Costo Unitario						Costo Total
		P/H		Jabones		Toalla personal		
Simple	1	S/.	1.20	S/.	0.50	S/.	2.50	4.2
Doble	2	S/.	1.20	S/.	0.50	S/.	2.50	8.4
Triple	3	S/.	1.20	S/.	0.50	S/.	2.50	12.6
Matrimonial	1	S/.	1.20	S/.	0.50	S/.	2.50	4.2

Elaboración propia, 2017

Cabe precisar que básicamente en la prestación de servicios de hospedaje se tiene en cuenta los insumos por cada tipo de habitación según el número de camas, esto quiere decir se le otorga los insumos (P/H, Jabón y Toalla personal) a cada huésped de acuerdo a las camas que va a ocupar. No obstante, el costo unitario variará independientemente del tipo de habitación, cuando el cliente requiera o solicite adicionalmente más insumos.

#### **4.1.5.3.3. Estructura de Costos**

En esta fase, se estructuran los costos anuales en los próximos 5 años del 2018 al 2022 del proyecto de ampliación de planta. Cabe precisar que el costo variable unitario según el tipo de habitación varía en relación a la ocupación de habitaciones proyectadas por año de acuerdo a la determinación de la demanda, detallada en la fase del estudio de mercado, de tal manera que las proyecciones se determinaron con la tasa de crecimiento.

**Tabla 23: Estructura de costos proyectados**

		<b>Demanda en años proyectados según el tipo de habitación</b>				
		2018	2019	2020	2021	2022
		2777	2868	2963	3061	3162
Tipo de Habitación	%					
Simple	42.86	1190	1229	1270	1312	1355
Doble	25.00	694	717	741	765	790
Triple	7.14	198	205	212	219	226
Matrimonial	25.00	694	717	741	765	790
		<b>Estructura de costos con tasa de crecimiento</b>				
		2018	2019	2020	2021	2022
		2777	2868	2963	3061	3162
Insumos por tipo de habitación	Costo unitario					
Simple	S/. 4.20	S/. 4,998.40	S/. 5,163.35	S/. 5,333.74	S/. 5,509.75	S/. 5,691.57
Doble	S/. 8.40	S/. 5,831.08	S/. 6,023.50	S/. 6,222.28	S/. 6,427.61	S/. 6,639.73
Triple	S/. 12.60	S/. 2,498.03	S/. 2,580.47	S/. 2,665.62	S/. 2,753.59	S/. 2,844.46
Matrimonial	S/. 4.20	S/. 2,915.54	S/. 3,011.75	S/. 3,111.14	S/. 3,213.81	S/. 3,319.86
<b>Costos Directos</b>		S/. 16,243.05	S/. 16,779.07	S/. 17,332.78	S/. 17,904.76	S/. 18,495.62
Útiles de limpieza		S/.2,088.00	S/.2,088.00	S/.2,088.00	S/.2,088.00	S/.2,088.00
<b>Costos Indirectos</b>		S/.2,088.00	S/.2,088.00	S/.2,088.00	S/.2,088.00	S/.2,088.00
Costos de Servicio		S/.18,331.05	S/.18,867.07	S/.19,420.78	S/.19,992.76	S/.20,583.62
Personal administrativo		S/.16,800.00	S/.16,800.00	S/.16,800.00	S/.16,800.00	S/.16,800.00
Personal de Limpieza		S/.14,000.00	S/.14,000.00	S/.14,000.00	S/.14,000.00	S/.14,000.00
Servicios Generales		S/.7,080.00	S/.7,080.00	S/.7,080.00	S/.7,080.00	S/.7,080.00
<b>Gastos Administrativos</b>		S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00
Muebles y enseres		S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00
Depreciación		S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00
Gastos Financieros		S/.26,169.06	S/.26,169.06	S/.26,169.06	S/.26,169.06	S/.26,169.06
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>S/.84,964.11</b>	<b>S/.85,500.14</b>	<b>S/.86,053.84</b>	<b>S/.86,625.83</b>	<b>S/.87,216.68</b>

Elaboración propia, 2017

Se detalla en el diseño de la estructura de costos, los costos directos variables (Tabla 23) que intervienen para prestar el servicio por cada tipo de habitación que es multiplicado por el número de ocupación proyectados para cada año. De la misma manera para los costos indirectos del servicio que se utilizan así mismo todos los gastos por las remuneraciones y de los servicios generales.

Se realizó la depreciación de los bienes muebles adquiridos en la inversión inicial, con un porcentaje del 10% anual ya que tienen como vida útil para los 10 próximos años.

Se utilizaron los gastos financieros del préstamo solicitado al banco, se consideró en este rubro la cuota total del préstamo que incluye la amortización más los intereses que cada año se desembolsará un dinero por el préstamo, el cual se detalla dentro de la inversión total y del programa anual de pagos del préstamo.

La estructura de costos se diseñó con el fin de determinar los costos del servicio por cada tipo de habitación, ya que nos permitirá definir el total de capital de trabajo necesario para los tres primeros meses para la iniciar la operatividad del negocio.

#### 4.1.5.3.4. Capital de trabajo

Se determinó a través de los costos del servicio anual detallado en la estructura de costos, los costos necesarios para dar inicio la prestación de servicio de alojamiento para los tres primeros meses, se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 24: Capital de trabajo 2018**

<b>Capital de trabajo 2018</b>		
1° Año	S/.	18,331.05
Mensual	S/.	1,527.59
3 Primeros meses	S/.	4,582.76

Elaboración propia, 2017

El capital de trabajo de los tres primeros meses para la operatividad del proyecto de la ampliación de planta está compuesto por los costos directos unitarios de insumos a utilizar en el servicio según el tipo de habitación y los costos indirectos tales como útiles de limpieza necesarios para la operatividad, detallado en la *estructura de costos*.

#### 4.1.5.3.5. Inversión Total

En esta fase resume la inversión que se realizará en el proyecto, sumando la inversión inicial tangible e intangible y el capital de trabajo, de tal manera que a la suma total, se determinará el porcentaje para el financiamiento a través de los bancos, se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 25: Inversión Total**

<b>Inversión Total</b>	
Inversión Tangible	S/.157,880.40
Inversión Intangible	S/.1,040.00
Capital de Trabajo	S/.4,582.76
<b>Total</b>	<b>S/.163,003.16</b>

Elaboración propia, 2017

Luego de haber hallado la inversión total, se distribuye el porcentaje que será financiado a través del banco. Para ello se solicita un préstamo al banco Scotiabank.

**Tabla 26: Financiamiento del proyecto**

<b>Financiamiento</b>		
Propia	40%	S/.65,201.27
Banco	60%	S/.97,801.90

Elaboración propia, 2017

Una vez determinado el monto del préstamo bancario, el banco nos asigna a la empresa, una T.E.A. de 12.8%, sobre esta tasa de interés se calculó la tasa de interés mensual igual a 1.008%. De acuerdo al programa de pagos del préstamo, se calculó una cuota mensual de S/. 2,180.76 como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 27: Programa de pagos del préstamo**

<b>Principal</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Escudo fiscal</b>
S/.97,801.90	0	0	0	0
S/.97,801.90	S/.1,194.16	S/.986.60	S/.2,180.76	S/.276.25
S/.96,607.74	S/.1,206.20	S/.974.55	S/.2,180.76	S/.272.87
S/.95,401.54	S/.1,218.37	S/.962.38	S/.2,180.76	S/.269.47
S/.94,183.17	S/.1,230.66	S/.950.09	S/.2,180.76	S/.266.03
S/.92,952.50	S/.1,243.08	S/.937.68	S/.2,180.76	S/.262.55
S/.91,709.43	S/.1,255.62	S/.925.14	S/.2,180.76	S/.259.04
S/.90,453.81	S/.1,268.28	S/.912.47	S/.2,180.76	S/.255.49
S/.89,185.53	S/.1,281.08	S/.899.68	S/.2,180.76	S/.251.91
S/.87,904.45	S/.1,294.00	S/.886.76	S/.2,180.76	S/.248.29
S/.86,610.45	S/.1,307.05	S/.873.70	S/.2,180.76	S/.244.64
S/.85,303.40	S/.1,320.24	S/.860.52	S/.2,180.76	S/.240.94
S/.83,983.16	S/.1,333.56	S/.847.20	S/.2,180.76	S/.237.22
S/.82,649.61	S/.1,347.01	S/.833.75	S/.2,180.76	S/.233.45
S/.81,302.60	S/.1,360.60	S/.820.16	S/.2,180.76	S/.229.64
S/.79,942.00	S/.1,374.32	S/.806.43	S/.2,180.76	S/.225.80
S/.78,567.68	S/.1,388.19	S/.792.57	S/.2,180.76	S/.221.92
S/.77,179.49	S/.1,402.19	S/.778.57	S/.2,180.76	S/.218.00
S/.75,777.30	S/.1,416.33	S/.764.42	S/.2,180.76	S/.214.04
S/.74,360.96	S/.1,430.62	S/.750.13	S/.2,180.76	S/.210.04
S/.72,930.34	S/.1,445.05	S/.735.70	S/.2,180.76	S/.206.00
S/.71,485.29	S/.1,459.63	S/.721.12	S/.2,180.76	S/.201.91
S/.70,025.66	S/.1,474.36	S/.706.40	S/.2,180.76	S/.197.79
S/.68,551.30	S/.1,489.23	S/.691.53	S/.2,180.76	S/.193.63
S/.67,062.07	S/.1,504.25	S/.676.50	S/.2,180.76	S/.189.42
S/.65,557.82	S/.1,519.43	S/.661.33	S/.2,180.76	S/.185.17
S/.64,038.39	S/.1,534.75	S/.646.00	S/.2,180.76	S/.180.88
S/.62,503.64	S/.1,550.24	S/.630.52	S/.2,180.76	S/.176.55
S/.60,953.40	S/.1,565.87	S/.614.88	S/.2,180.76	S/.172.17
S/.59,387.53	S/.1,581.67	S/.599.08	S/.2,180.76	S/.167.74
S/.57,805.86	S/.1,597.63	S/.583.13	S/.2,180.76	S/.163.28
S/.56,208.23	S/.1,613.74	S/.567.01	S/.2,180.76	S/.158.76
S/.54,594.49	S/.1,630.02	S/.550.73	S/.2,180.76	S/.154.21
S/.52,964.47	S/.1,646.46	S/.534.29	S/.2,180.76	S/.149.60
S/.51,318.01	S/.1,663.07	S/.517.68	S/.2,180.76	S/.144.95
S/.49,654.93	S/.1,679.85	S/.500.91	S/.2,180.76	S/.140.25
S/.47,975.08	S/.1,696.80	S/.483.96	S/.2,180.76	S/.135.51
S/.46,278.29	S/.1,713.91	S/.466.84	S/.2,180.76	S/.130.72

S/.44,564.37	S/.1,731.20	S/.449.55	S/.2,180.76	S/.125.87
S/.42,833.17	S/.1,748.67	S/.432.09	S/.2,180.76	S/.120.98
S/.41,084.50	S/.1,766.31	S/.414.45	S/.2,180.76	S/.116.05
S/.39,318.20	S/.1,784.12	S/.396.63	S/.2,180.76	S/.111.06
S/.37,534.07	S/.1,802.12	S/.378.63	S/.2,180.76	S/.106.02
S/.35,731.95	S/.1,820.30	S/.360.45	S/.2,180.76	S/.100.93
S/.33,911.65	S/.1,838.66	S/.342.09	S/.2,180.76	S/.95.79
S/.32,072.99	S/.1,857.21	S/.323.54	S/.2,180.76	S/.90.59
S/.30,215.77	S/.1,875.95	S/.304.81	S/.2,180.76	S/.85.35
S/.28,339.83	S/.1,894.87	S/.285.88	S/.2,180.76	S/.80.05
S/.26,444.96	S/.1,913.99	S/.266.77	S/.2,180.76	S/.74.70
S/.24,530.97	S/.1,933.29	S/.247.46	S/.2,180.76	S/.69.29
S/.22,597.68	S/.1,952.80	S/.227.96	S/.2,180.76	S/.63.83
S/.20,644.88	S/.1,972.50	S/.208.26	S/.2,180.76	S/.58.31
S/.18,672.39	S/.1,992.39	S/.188.36	S/.2,180.76	S/.52.74
S/.16,679.99	S/.2,012.49	S/.168.26	S/.2,180.76	S/.47.11
S/.14,667.50	S/.2,032.79	S/.147.96	S/.2,180.76	S/.41.43
S/.12,634.71	S/.2,053.30	S/.127.46	S/.2,180.76	S/.35.69
S/.10,581.41	S/.2,074.01	S/.106.74	S/.2,180.76	S/.29.89
S/.8,507.39	S/.2,094.94	S/.85.82	S/.2,180.76	S/.24.03
S/.6,412.46	S/.2,116.07	S/.64.69	S/.2,180.76	S/.18.11
S/.4,296.39	S/.2,137.41	S/.43.34	S/.2,180.76	S/.12.14
S/.2,158.98	S/.2,158.98	S/.21.78	S/.2,180.76	S/.6.10

Fuente: Cronograma de pagos del banco Scotiabank  
Elaboración propia, 2017.

Una vez determinado los intereses y la cuota del préstamo, se elabora un resumen de los pagos anuales tanto de intereses como de la cuota de acuerdo al programa de pagos previamente elaborado. Se detalla resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 28: Resumen anual del programa de pagos del préstamo**

<b>Año</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Escudo fiscal</b>
1	S/.11,016.77	S/.26,169.06	S/.3,084.70
2	S/.9,077.28	S/.26,169.06	S/.2,541.64
3	S/.6,889.53	S/.26,169.06	S/.1,929.07
4	S/.4,421.75	S/.26,169.06	S/.1,238.09
5	S/.1,638.09	S/.26,169.06	S/.458.67
<b>Total</b>	<b>S/.33,043.42</b>	<b>S/.130,845.31</b>	<b>S/.9,252.16</b>

Fuente: Cronograma de pago del banco Scotiabank  
Elaboración propia, 2017

Cabe mencionar que esta cuota anual del préstamo, se consideró en la estructura de costos en el rubro de gastos financieros.

#### **4.1.5.3.6. Costo de oportunidad del proyecto**

En esta parte del estudio del proyecto, se analiza el costo de oportunidad del negocio, de la misma manera se analiza el costo de oportunidad del capital invertido por los socios.

El costo de oportunidad se asignó de acuerdo a la tasa de interés determinada por el banco por el préstamo (T.E.A. 12%), y por tanto el costo de oportunidad para los socios se considera un punto más a la fijada por el banco.

**Tabla 29: Resumen aportación de los socios**

<b>Inversores</b>	<b>Aportación</b>	<b>COK</b>	<b>I.R.</b>	<b>Ponderación</b>
Socios	40%	14%	1	6%
Banco	60%	13%	0.72	6%
<b>WACC</b>				<b>11%</b>

Elaboración propia, 2017

Tal como se observa en la tabla, los socios junto con los bancos como inversores en el proyecto, tienen un porcentaje de aportación y un COK asignado. Seguidamente se procedió hallar el WACC del proyecto, que es el costo de oportunidad del proyecto en conjunto, basado en el COK de las dos fuentes de la inversión, como resultado se obtuvo un WACC de 11%. Detallamos en la siguiente fórmula:

$$WACC = (\% A * COK) + (\% A * COK) *(1-IR)$$

%As: Porcentaje de aportación de los socios

%Ae: Porcentaje de aportación de la entidad bancaria

COKs: Costo de Oportunidad de los socios

COKe: Costo de Oportunidad de la entidad bancaria

I.R.: Impuesto a la renta

#### 4.1.5.3.7. Precio de venta

El valor venta del servicio de alojamiento por cada tipo de habitación ya se encuentra previamente establecida ya que dicha empresa se encuentra en operación de sus actividades.

Cabe resaltar que el precio de venta es únicamente por el servicio de alojamiento excluyendo a otros servicios adicionales que pueda el cliente solicitar.

**Tabla 30: Precio de venta según el tipo de habitación**

Tipo de habitación	Costo	Valor Venta	Margen de contribución
Simple	S/. 4.20	S/.30.00	S/.25.80
Doble	S/. 8.40	S/.45.00	S/.36.60
Triple	S/. 12.60	S/.70.00	S/.57.40
Matrimonial	S/. 4.20	S/.50.00	S/.45.80

Fuente: Estructura de costos proyectado  
Elaboración propia, 2017

Como se detalla en la tabla, por cada tipo de habitación vendida se mantiene un importante margen de contribución unitario. Cabe resaltar que al ser una empresa que presta servicios de alojamiento, no tiene un alto costo de producción a diferencia de otras empresas comerciales que venden un producto tangible.

#### **4.1.5.3.8. Estado de resultados**

Se elaboró de acuerdo a las proyecciones de venta de los próximos 5 años del proyecto por el precio de venta según el tipo de habitaciones a ser prestados en el servicio de alojamiento.

Las utilidades netas fueron favorables en todos los años proyectados tanto para el flujo de caja económico y para el flujo de caja financiero. Se determina una utilidad operativa significativa, esto nos demuestra que si se puede cumplir con la cuota del préstamo a pagar anualmente.

A continuación se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 31: Estado de Resultados para el Flujo de Caja Financiero**

<b>Estado de Ganancias y Pérdidas</b>					
Tipo de Habitación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Simple	S/.35,702.86	S/.36,881.05	S/.38,098.13	S/.39,355.37	S/.40,654.09
Doble	S/.31,237.92	S/.32,268.77	S/.33,333.64	S/.34,433.65	S/.35,569.96
Triple	S/.13,877.97	S/.14,335.94	S/.14,809.03	S/.15,297.72	S/.15,802.55
Matrimonial	S/.34,708.80	S/.35,854.19	S/.37,037.38	S/.38,259.61	S/.39,522.18
<b>Total Ingresos</b>					
Brutos	S/.115,527.55	S/.119,339.96	S/.123,278.17	S/.127,346.35	S/.131,548.78
Costo de Ventas	S/.18,331.05	S/.18,867.07	S/.19,420.78	S/.19,992.76	S/.20,583.62
Utilidad Bruta	S/.97,196.49	S/.100,472.88	S/.103,857.39	S/.107,353.59	S/.110,965.16
Gastos Administrativos	S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00
Utilidad Operativa	S/.59,316.49	S/.62,592.88	S/.65,977.39	S/.69,473.59	S/.73,085.16
Depreciación	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00
Gastos Financieros	S/.11,016.77	S/.9,077.28	S/.6,889.53	S/.4,421.75	S/.1,638.09
Utilidad antes del I.R.	S/.45,715.72	S/.50,931.61	S/.56,503.86	S/.62,467.84	S/.68,863.07
Impuesto a la Renta (29.5%)	S/.13,486.14	S/.15,024.82	S/.16,668.64	S/.18,428.01	S/.20,314.61
Utilidad Neta	S/.32,229.59	S/.35,906.78	S/.39,835.22	S/.44,039.83	S/.48,548.46

Elaboración propia, 2017.

**Tabla 32: Estado de Resultados para el Flujo de Caja Económico**

<b>Estado de Ganancias y Pérdidas</b>					
Tipo de Habitación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Simple	S/.35,702.86	S/.36,881.05	S/.38,098.13	S/.39,355.37	S/.40,654.09
Doble	S/.31,237.92	S/.32,268.77	S/.33,333.64	S/.34,433.65	S/.35,569.96
Triple	S/.13,877.97	S/.14,335.94	S/.14,809.03	S/.15,297.72	S/.15,802.55
Matrimonial	S/.34,708.80	S/.35,854.19	S/.37,037.38	S/.38,259.61	S/.39,522.18
<b>Total Ingresos Brutos</b>	<b>S/.115,527.55</b>	<b>S/.119,339.96</b>	<b>S/.123,278.17</b>	<b>S/.127,346.35</b>	<b>S/.131,548.78</b>
Costo de Ventas	S/.18,331.05	S/.18,867.07	S/.19,420.78	S/.19,992.76	S/.20,583.62
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/.97,196.49</b>	<b>S/.100,472.88</b>	<b>S/.103,857.39</b>	<b>S/.107,353.59</b>	<b>S/.110,965.16</b>
<b>Gastos</b>					
Administrativos	S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00	S/.37,880.00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/.59,316.49</b>	<b>S/.62,592.88</b>	<b>S/.65,977.39</b>	<b>S/.69,473.59</b>	<b>S/.73,085.16</b>
Depreciación	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00	S/.2,584.00
Gastos Financieros	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
<b>Utilidad antes del I.R.</b>	<b>S/.56,732.49</b>	<b>S/.60,088.88</b>	<b>S/.63,393.39</b>	<b>S/.66,889.59</b>	<b>S/.70,501.16</b>
Impuesto a la Renta (29.5%)	S/.16,736.09	S/.17,702.62	S/.18,701.05	S/.19,732.43	S/.20,797.84
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/.39,996.41</b>	<b>S/.42,306.26</b>	<b>S/.44,692.34</b>	<b>S/.47,157.16</b>	<b>S/.49,703.32</b>

Elaboración propia, 2017

#### 4.1.5.3.9. Flujos de Caja

Para proceder con el cálculo de los flujos de caja, se tiene en cuenta que de acuerdo al artículo 13° de la Ley N°27037, Ley de Promoción de Inversión en la Amazonía, señala que los contribuyentes ubicados en la Amazonía gozarán de la exoneración del IGV, tratándose de las operaciones en este caso la prestación de servicios dentro de la zona. Cabe indicar que el Palace Hotel S.A.C., se encuentra ubicado en la provincia de Jaén que se acuerdo a la Ley antes mencionada está actualmente comprendido en la Amazonía para efectos tributarios. Ante lo referido, se elaboraron los flujos de caja económico y financiero.

**Tabla 33: Flujo de Caja Económico**

<b>Flujo de Caja Económico</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/.115,527.55	S/.119,339.96	S/.123,278.17	S/.127,346.35	S/.131,548.78
Valor Residual						S/.5,693.00
Capital de trabajo						S/.4,582.76
Inversión (-)	S/.163,003.16					
Gastos de Servicios (-)		S/.16,243.05	S/.16,779.07	S/.17,332.78	S/.17,904.76	S/.18,495.62
Gastos Operativos (-)		S/.39,968.00	S/.39,968.00	S/.39,968.00	S/.39,968.00	S/.39,968.00
Impuestos (-)		S/.16,736.09	S/.17,702.62	S/.18,701.05	S/.19,732.43	S/.20,797.84
I.G.V.		S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Flujo de Caja Económico	-S/.163,003.16	S/.42,580.41	S/.44,890.26	S/.47,276.34	S/.49,741.16	S/.62,563.08

Elaboración propia, 2017

**Tabla 34: Valoración del proyecto con el flujo de caja económico**

COK	14%
ACTUALIZAMOS	S/.165,747.08
VAN	S/.2,743.92
TIR	15%
RBC	1.016833544

Elaboración propia, 2017

El costo de oportunidad del accionista (COK), es el retorno mínimo exigido por los socios por invertir siendo del 14%.

El Valor Actual Neto es positivo, para ello se determinó una vez sumado los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto; entonces se puede decir que la inversión en dicha empresa genera beneficio.

La Tasa Interna de Retorno es del 15%, siendo superior a la tasa exigida por el inversor (14%), por tanto dicha inversión es conveniente.

La Relación Beneficio Costo, nos indica que los costos de inversión son recuperables y que además de ello se genera una ganancia proporcional de 0.0168 por cada unidad invertida.

**Tabla 35: Flujo de Caja Financiero**

<b>Flujo de Caja Financiero</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		S/.115,527.55	S/.119,339.96	S/.123,278.17	S/.127,346.35	S/.131,548.78
Valor Residual						S/.5,693.00
Capital de trabajo						S/.4,582.76
Inversión (-)	-S/.163,003.16					
Gastos de Gastos de servicios (-)		S/.16,243.05	S/.16,779.07	S/.17,332.78	S/.17,904.76	S/.18,495.62
Gastos Operativos (-)		S/.39,968.00	S/.39,968.00	S/.39,968.00	S/.39,968.00	S/.39,968.00
Impuestos (-)		S/.13,486.14	S/.15,024.82	S/.16,668.64	S/.18,428.01	S/.20,314.61
I.G.V.		S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Préstamo (+)	S/.97,801.90					
Cuota (-)		S/.26,169.06	S/.26,169.06	S/.26,169.06	S/.26,169.06	S/.26,169.06
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-S/.65,201.27</b>	<b>S/.19,661.29</b>	<b>S/.21,399.00</b>	<b>S/.23,139.69</b>	<b>S/.24,876.51</b>	<b>S/.36,877.26</b>

Elaboración propia, 2017

**Tabla 36: Valoración del proyecto con flujo de caja financiero**

WACC	12%
ACTUALIZAMOS	S/.87,611.78
VAN	S/.22,410.51
TIR	24%
RBC	1.343712807

Elaboración propia, 2017

El costo de oportunidad del accionista (COK), es el retorno mínimo exigido por los socios por invertir siendo del 14%.

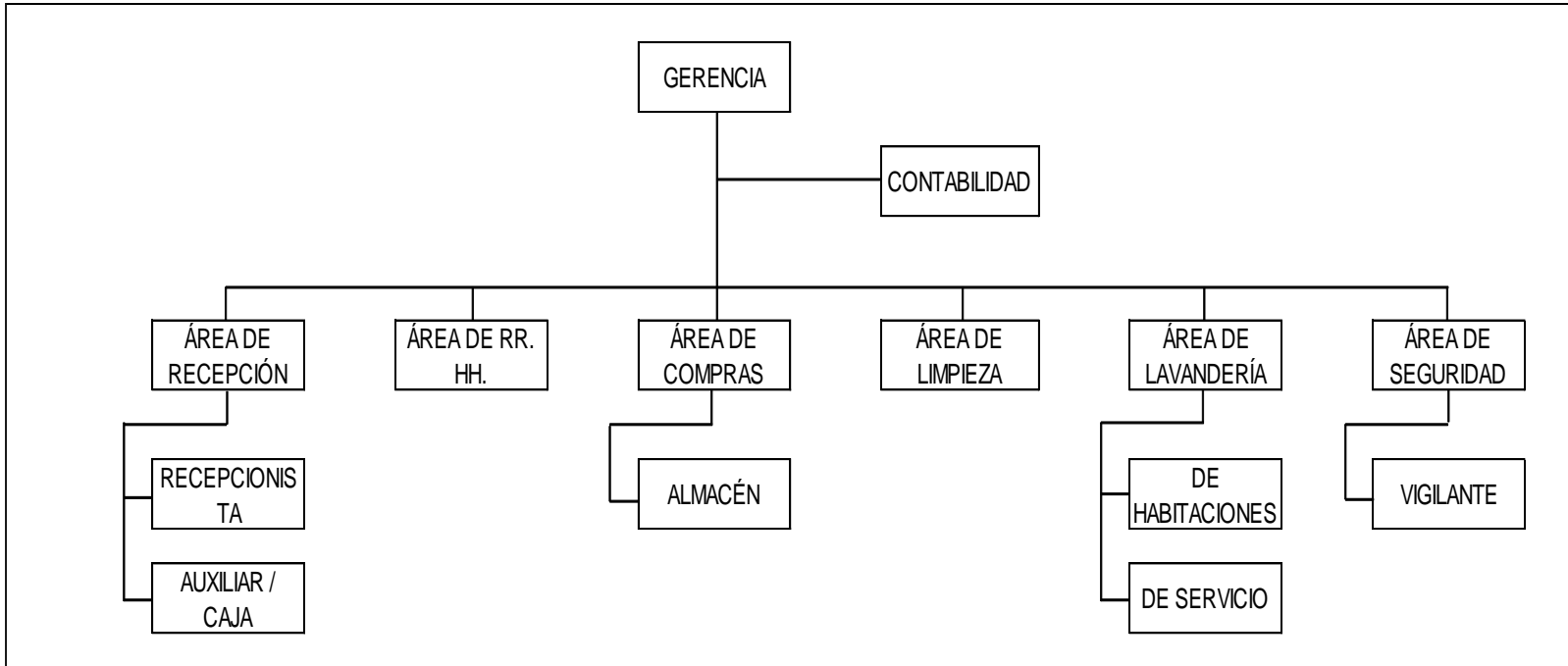
El Valor Actual Neto es positivo, para ello se determinó una vez sumado los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto; entonces se puede decir que la inversión en dicha empresa genera beneficio.

La Tasa Interna de Retorno es del 24%, siendo superior a la tasa exigida por el inversor (14%), por tanto dicha inversión es mucho mejor conveniente en el flujo de caja financiero. Esto se debe que el financiamiento a través de entidades financieras, se deducen los interés por préstamo.

La Relación Beneficio Costo, nos indica que los costos de inversión son recuperables y que además de ello se genera una ganancia proporcional de 0.34 por cada unidad invertida.

#### 4.1.6. Diseño de control interno para mejorar la gestión operativa del proceso de servicio de alojamiento.

##### 4.1.6.1. Diseño de un Organigrama Estructural



**Figura 13: Propuesta de un Organigrama Estructural**

Fuente: Estructura del Palace Hotel S.A.C.  
Elaboración propia, 2017.

#### **4.1.6.1.1.1. Propuesta de su misión y visión.**

Dentro de la situación actual que se encuentra, la empresa no cuenta con una clara identificación de objetivos definidos, para lo cual se proponer establecer la misión y visión de la siguiente manera:

##### **Misión**

Somos una empresa hotelera que ofrece servicios de alojamiento de su comodidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

##### **Visión**

Crecer a nivel de la región con instalaciones modernas para el año 2019, garantizando un servicio de mejor calidad.

**4.1.6.1.2. Propuesta de Estrategias orientadas a atraer nuevos clientes y mantener satisfechos a los existentes, a través del análisis FODA.**

**Tabla 37: Estrategias orientadas a atraer nuevos clientes y mantener satisfechos a los existentes, a través del análisis FODA.**

<p style="text-align: center;">Factores Externos</p> <p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios personalizados dirigidos a clientes selectos.</li> <li>▪ Aprovechamiento de eventos en la ciudad.</li> <li>▪ Incremento del turismo local y regional.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decremento y/o incremento de la economía nacional.</li> <li>▪ Precios de nuestros servicios frente a la competencia</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación privilegiada y buena conexión con el transporte público.</li> <li>▪ Cartera de clientes fidelizados.</li> <li>▪ Servicio básico de alojamiento a precio justo para el cliente.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar a los clientes fidelizados para brindarles servicios promocionales de hospedaje.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA FA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener el precio justo de acuerdo a la utilización de servicios de nuestros clientes</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal no capacitado.</li> <li>▪ Insuficiente capacidad de planta para atender la demanda.</li> <li>▪ Falta de diversificación de servicios.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener al personal capacitado y motivado para cumplir con la eficiencia en las operaciones.</li> <li>▪ Brindar nuevos servicios adicionales a los de hospedaje ante el crecimiento del turismo local mediante alianzas estratégicas con empresas de restaurants y transporte.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecer la estructura de edificación para ampliar la capacidad de servicio de alojamiento.</li> </ul>

Fuente: Palace Hotel S.A.C.  
Elaboración propia, 2017

### **4.1.6.1.3. Propuesta de un Manual de Políticas y funciones**

#### **4.1.6.1.3.1. Definición de manual**

En este manual se describirá las actividades que deben seguir el personal en la realización de sus funciones dentro de la empresa Palace Hotel S.A.C., desde el momento que inicia la prestación de servicios hasta la finalización de esta, y así aportar en éste manual información útil para el adecuado desarrollo de las actividades.

#### **4.1.6.1.3.2. Objetivo del Manual de Políticas.**

Establecer lineamientos y pasos a seguir para lograr una mejor coordinación en el desarrollo de las actividades dentro de los procesos de servicios de alojamiento que permita mejorar el desempeño operacional.

##### **4.1.6.1.3.2.1. Alcance**

Este manual está dirigido al personal que interviene dentro del proceso del servicio y a los que colaboran para la realización del servicio.

##### **4.1.6.1.3.2.2. Uso del Manual**

1. El manual debe estar a disposición de todo el personal que forme parte del proceso de servicio y a los colaboradores.
2. En la aplicación del presente manual el cumplimiento de los procedimientos descritos recaen sobre las coordinaciones del personal involucrados con brindar el servicio.
3. El manual contiene una información clara de las responsabilidades y acciones que deben cumplirse en los que intervienen en el servicio de hospedaje.
4. El personal deberá notificar al administrador las sugerencias, modificaciones o cambios que afecten al contenido, a fin de mejorar las acciones para la prestación del servicio de alojamiento.
5. Este manual solo podrá ser modificado o actualizado por el administrador o el titular de la empresa hotelera.

#### 4.1.6.1.3.3. Manual de Políticas

<b>Manual de políticas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El personal en general no está permitido de entrar en las habitaciones ocupadas. Cuando se efectúen los trabajos de mantenimiento o reparación, éstos deberán efectuarse cuando la habitación esté desalojada. Solo en el caso de urgencia se podrá reparar algo en una habitación ocupada previa autorización administrativa previa comunicación con el cliente.</li><li>2. Se realizará sanciones económicas cuando se comprueben responsabilidad a un empleado de extravío de objetos perteneciente a los clientes.</li><li>3. Cuando se efectúe órdenes de trabajo al personal en una habitación, no ensuciar paredes, cubre camas, etc., para evitar que después se requiera de pintura.</li><li>4. El personal siempre debe brindar un buen trato a los clientes, el cliente siempre tiene la razón.</li><li>5. El personal correspondiente debe garantizar a nuestros clientes que todas las instalaciones estén en buenas condiciones de operación, es decir que todo esté funcionando correctamente.</li><li>6. El personal no está autorizado para cerrar las puertas por hotel, es importante que los dos turnos de empleados lleguen a tiempo, en todo caso esperar hasta la llegada de su compañero. Si en caso no llegara el personal de turno, de inmediato se debe comunicar al administrador para que autorice la sustitución del personal.</li><li>7. El personal en general está estrictamente prohibido de usar teléfonos para llamadas sociales, salvo cuando sean de verdadera importancia.</li><li>8. El huésped tiene que ser registrado el libro de registros previa presentación de documentos de identificación de manera individual para que pueda utilizar el servicio de alojamiento.</li></ol>

**Figura 14: Propuesta de Manual de políticas**

Elaboración propia, 2017

Se propone un manual de políticas para dar a conocer a los empleados que están involucrados en las operaciones para la prestación de servicio al cliente, prohibiciones en las acciones para que se eviten en la realización de sus actividades.

Por tanto, este manual de políticas permitirá al hotel, crear una imagen de prestigio, con valores, en la forma de actuar, así generar una buena impresión al cliente que nos visita.

#### **4.1.6.1.3.4. Manual de funciones**

Es importante que las funciones del personal estén determinadas para tener un mejor proceso de las operaciones. A continuación se detalla las responsabilidades que deben realizar cada área.

<b>Descripción de funciones</b>
ÁREA: Gerencia General
REPORTA A:
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina y controla el desarrollo de las operaciones, y revisa las estrategias.</li> <li>- Establece y lleva a cabo normas necesarias para un mejor desarrollo de las políticas del personal.</li> <li>- Aprueba los presupuestos presentados por las distintas áreas y fija los controles presupuestarios necesarios para que se cumplan.</li> <li>- Verifica y aprueba las distintas propuestas de mejora que se realizarían en la empresa.</li> <li>- Controla la implementación de las estrategias.</li> <li>- Comunica los objetivos de la organización.</li> <li>- Asigna los recursos de la empresa.</li> <li>- Negocia con los distintos públicos del establecimiento (proveedores, operadores, etc.)</li> <li>- Evalúa la gestión.</li> </ul>

**Figura 15: Propuesta de Manual de Funciones – Gerencia**

Elaboración propia, 2017

Comentario:

Se propone un manual de funciones gerenciales, ya que es el gerente que es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones.

<b>Descripción de funciones</b>
ÁREA: Administración
REPORTA A:
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona las compras de suministros y otros.</li> <li>- Coordina y control el buen funcionamiento y el uso de los activos de la empresa.</li> <li>- Mantiene las instalaciones de la empresa en buen estado de funcionamiento.</li> <li>- Vela por el correcto uso de recursos financieros.</li> <li>- Uniformiza criterios reportando mensualmente a la gerencia general de los recursos financieros, llevando una alerta de cualquier desviación brusca o gastos no sustentado o autorizado correctamente.</li> <li>- Gestiona los temas legales.</li> <li>- Trabaja en equipo con las demás áreas de la empresa.</li> </ul>

**Figura 16: Propuesta de manual de funciones – Área Administrativa**

Elaboración propia, 2017

Comentario:

Se propone un manual de funciones administrativas, ya que es el administrador que es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, administrativos y financieros salvaguardando los activos de la empresa.

<b>Descripción de funciones</b>
ÁREA: Recepción
REPORTA A: Administración
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contesta las llamadas telefónicas.</li> <li>- Realiza las reservaciones del día.</li> <li>- Determina y controla las entradas y salidas de los huéspedes.</li> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Registra al huésped y asigna habitaciones</li> <li>- Autorización de cambios de cuartos cuando sea necesario.</li> <li>- Entrega los recados telefónicos</li> <li>- Promueve los servicios del hotel</li> <li>- Elabora y controla los registros</li> <li>- Supervisa el trabajo del auxiliar de recepción.</li> <li>- Revisa las facturaciones de las cuentas de los huéspedes.</li> <li>- Controla la disciplina de los trabajadores.</li> <li>- Reporta toda actividad sospechosa al de seguridad.</li> <li>- Redacta informes así como escribe cartas según las necesidades del hotel.</li> <li>- Efectúa cobros, movimientos de caja y cambios de dineros solicitados por el huésped.</li> </ul>

**Figura 17: Propuesta de manual de funciones – Área Recepción**

Elaboración propia, 2017

Comentario:

Cabe mencionar que el área de recepción es la tarjeta de presentación del hotel, ya que tiene gran importancia de cara a la clientela, puesto que es la primera área con el que el cliente tiene relación. Ante ello se propone un manual de funciones para que dicha área se involucre en la realización de sus funciones impuestas por la administración de la empresa.

<b>Descripción de funciones</b>
ÁREA: Limpieza
REPORTA A: Administración
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <p>Es responsable de mantener el orden y limpieza de las instalaciones de la empresa, para lo cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza la limpieza de las habitaciones e instalaciones de la empresa.</li> <li>- Aseo y limpieza de los servicios higiénicos administrativos y habitaciones.</li> <li>- Registra todos los acontecimientos que se hayan producido en su turno.</li> <li>- Revisa el cuaderno de limpieza, en el cual deben estar registradas las tareas que fueron realizadas.</li> <li>- Permanece en contacto con el área de recepción para controlar las actividades que se produjeron en cuanto a habitaciones asignadas y ocupadas.</li> <li>- Supervisa la limpieza y el mantenimiento de las habitaciones ya sean ocupadas, libres, bloqueadas. }</li> <li>- Comunica a través del reporte de habitaciones lo que se producirán en el día así también como las posibles llegadas.</li> <li>- Entrega los objetos olvidados al área de recepción (responsabilidad de todo personal)</li> <li>- Otras funciones a fines a su área y autorizaciones por el área de recepción.</li> </ul>

**Figura 18: Propuesta de Manual de funciones – Área Limpieza**

Elaboración propia, 2017

<b>Descripción de funciones</b>
ÁREA: Lavandería
REPORTA A: Administración
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar servicio de lavado al huésped.</li> <li>- Reporta objetos encontrados del cliente para ser devueltos correctamente.</li> <li>- Verifica el estado de los suministros para el lavado.</li> <li>- Atiende los llamados de solicitud de lavado diversos.</li> <li>- Realiza el planchado u otros servicios requeridos por los huéspedes.</li> <li>- Despachar y recepción la ropa la ropa de los huéspedes desde y hacia lavandería.</li> <li>- Cobra el servicio de lavandería a los huéspedes a través de un comprobante de pago.</li> </ul>

**Figura 19: Propuesta de Manual de funciones – Área Lavandería**

Elaboración propia, 2017

<b>Descripción de funciones</b>
ÁREA: Seguridad
REPORTA A: Administración
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <p>Es responsable de la seguridad de las instalaciones y activos fijos de la empresa, para lo cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspecciona personalmente y de forma continua los accesos, perímetro en interiores de las instalaciones.</li> <li>- Previene situaciones que atenten contra la integridad de los muebles, inmuebles y personal al interior de la empresa.</li> <li>- Toma acciones inmediatas ante la ocurrencia de circunstancias que representen una alteración del orden y la seguridad como robos, conductas inapropiadas, destrucción de la propiedad.</li> <li>- Realiza la investigación de siniestros.</li> <li>- Velar por el mantenimiento y buen uso del armamento que utiliza.</li> </ul>

**Figura 20: Propuesta de Manual de Funciones – Área Seguridad**

Elaboración propia, 2017

#### 4.1.6.1.4. Propuestas de mejoras para las deficiencias en el proceso de servicio de alojamiento.

**Tabla 38: Propuesta de mejora – Área administrativa**

<b>Deficiencias</b>	<b>Propuestas</b>	<b>Acciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe un manual de procedimientos para el proceso de servicios Esto origina que los registros de los huéspedes muchas veces se encuentren incompletos los datos.</li> </ul>	Presentar un manual de políticas y procedimientos.	Presentar a administración para su aplicación a la práctica.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorización verbal del administrador a los empleados para realizar otras funciones. Realizar alguna actividad encomendada por el administrador, muy diferente a sus funciones a su cargo.</li> </ul>	Definir responsabilidades de los trabajadores y limitación de funciones.	Establecer limitación de funciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se da a conocer al personal los objetivos de la empresa Falta de comunicación sobre los objetivos que desea lograr la empresa en cuanto a resultados esperados.</li> </ul>	Capacitar al administrador para que trasmita a los empleados la maximización de resultados.	Fijar cronogramas de charlas al personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay una supervisión constante a los empleados Muchas veces el administrador no se encuentra dentro de las instalaciones del hotel.</li> </ul>	Capacitar al administrador para cumplir la función de supervisar y controlar el proceso de servicio en la empresa.	Fijar cronogramas de capacitación al personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación al personal de acuerdo a su cargo El personal en el proceso de servicio del hotel, está en constante relación con el cliente, debe mostrar profesionalismo.</li> </ul>	Capacitar al personal administrativo en cuanto la atención al cliente, es fundamental.	Establecer fechas de capacitación en atención al cliente.

Elaboración propia, 2017

**Tabla 39: Propuesta de mejora – Área Operativa (Proceso del Servicio)**

<b>Deficiencias</b>	<b>Propuestas</b>	<b>Acciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizan reservaciones vía telefónica lo cual no es muy confiable Muchas veces las personas no se presentan en el día de la reserva.</li> </ul>	Elaborar y ejecutar un manual de políticas para la realización de una reserva, como tener que depositar en parte el dinero previa reserva.	Comunicar al administrador la implementación de políticas ante el servicio.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de múltiples funciones Muchas veces el personal que está disponible realiza otras funciones a su cargo.</li> </ul>	Establecer un manual de funciones a cada cargo dentro del hotel.	Comunicar al gerente que las múltiples funciones afectan el desarrollo de las actividades.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se verifica con frecuencia el buen estado de cada habitación aun cuando no está siendo utilizada A veces provoca que se cambie de cuarto al huésped al momento de asignarle habitación.</li> </ul>	El personal de limpieza debe también llevar un registro de habitaciones que están siendo usadas o desocupadas más eficiente en cuanto a limpieza.	El jefe de recepción con más frecuencia debe comunicar al de limpieza sobre las habitaciones que no están siendo ocupadas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay reportes de objetos olvidados El personal de limpieza muchas veces no reporta los objetos olvidados por los clientes.</li> </ul>	Prohibir al personal administrativo apropiarse de objetos de procedencia de clientes	Reportar al área de recepción para su registro y entrega posterior previa coordinación con el cliente.

Elaboración propia, 2017

## 4.2. Discusión

En la presente tesis, en la primera parte se conoce el funcionamiento general de las áreas operativas de la empresa hotelera. La organización es una coordinación de una serie de actividades que la realizan o desempeñan un grupo de personas con el fin de alcanzar un objetivo (Lucas, 1976). En tal sentido, la empresa Palace presenta una desorganización estructural, donde cada una funciones del personal que participa en cada una de las áreas, son asignadas por el administrador de manera empírica, se determinó la situación actual del área administrativa y cada una de las áreas que participan en la prestación de servicio de alojamiento.

Se prosiguió con evaluación del control en el proceso del servicio de alojamiento utilizando flujogramas y cuestionarios de control interno. Control es el conjunto de normas y procedimientos que se adoptan en un negocio, se mide y corrige el desempeño de los trabajadores para la consecución de los objetivos (Mantilla, 2003). En tal sentido describió el proceso de servicio de alojamiento, desde que el cliente ingresa al establecimiento hasta la facturación final del servicio, presenta deficiencias en las operaciones del proceso de servicio, esto se debe a que la empresa no cuenta con un flujograma de actividades para el proceso de servicio de alojamiento. También se aplicaron cuestionarios de control interno al área 7va, área de recepción y área de limpieza y lavandería donde se determinó que no existe un control interno confiable por falta de supervisión constante en las operaciones, reservas de habitaciones en riesgo de no ser ocupadas por falta de políticas, falta de revisión constante de las habitaciones para reportar los objetos olvidados por los huéspedes en el momento oportuno.

Se diagnosticó y determinó de las deficiencias, sus causas y efectos, conocer la opinión y satisfacción del cliente en el servicio de alojamiento. La actividad más rentable para una empresa hotelera es la que corresponde al servicio de hospedaje (Felipe, 2002). Se determinó que la causa principal de las deficiencias es que no existe un manual establecido de políticas y funciones para que guíen a los empleados en la eficiencia de las operaciones, incompleto llenado del registro del huésped, falta de presentación y trato con los clientes que nos visitan por primera vez, ello repercute directamente al servicio que recibe el cliente y por ende a través de encuestas se conoció que la satisfacción del cliente del servicio recibido es de un nivel intermedio con un índice de 43% de satisfacción del cliente.

Se realizó la evaluación de indicadores de eficiencia operativa en el proceso de servicio de alojamiento y el análisis estadístico del servicio de alojamiento para tomar la decisión de inversión. Los indicadores de eficiencia muestran el índice de aprovechamiento de los recursos disponibles (López, 2005). Se obtuvo en los indicadores un buen promedio de porcentaje de ocupación de habitaciones diarias con un 83.93% del total de habitaciones, así mismo los ingresos exclusivamente solo por el servicio de alojamiento excluyendo de otros servicios muestran un promedio de S/1,744.84 diarios, con un precio promedio de habitación de S/43.62. De tal manera se determinó de acuerdo al registro de reservas, representa un promedio del 20% del total de habitaciones del establecimiento de clientes que no se les está asignando habitación por falta de capacidad de planta, que en el transcurso normal de las actividades las habitaciones se mantienen ocupadas, esto ha generado al titular de la empresa hotelera un interés por ampliar el número de habitaciones dentro del establecimiento donde ya puede contar con información necesaria para tomar la decisión de inversión.

Se propone tomar la decisión de inversión para ampliación de planta. Se elaboró y demostró mediante un presupuesto de ampliación de planta para atender la demanda existente de nuestros clientes de acuerdo a los datos históricos. Un proyecto de inversión florece de las necesidades individuales de las personas y se concretan con la producción de un bien o prestación de un servicio (Angulo, 2016). Se procedió a evaluar la construcción de un 5to piso de tal manera de ampliar el número de habitaciones disponibles dentro del establecimiento hotelero, se determinó la estructura de costos para realizar las proyecciones en los próximos 5 años, de igual manera se determinó el préstamo en base al porcentaje de financiamiento de la inversión total, donde hallamos el interés y la cuota a pagar anualmente y finalmente se hizo el estado de resultados y evaluar el flujo de caja económico y financiero se obtuvieron resultados positivos de factibilidad.

Finalmente se diseñan controles internos para enmarcar de manera más organizada y eficientemente en las actividades que desempeña el personal involucrados a la prestación de servicios de alojamiento. Control es el conjunto de normas, procedimientos y técnicas de las cuales se evalúa, valora y corrige el desempeño de los trabajadores para obtención de objetivos dentro de una organización (Mantilla, 2003). Cabe resaltar que la empresa hotelera no cuenta con un organigrama estructura para ello se lo ha diseñado junto a su misión y visión y estrategias

enfocadas al cliente en función al análisis FODA. Así mismo se diseñó el uso de un manual de políticas y procedimientos como también se diseñó una propuesta para mejorar las deficiencias dentro del proceso de servicio de alojamiento.

## V. CONCLUSIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- La empresa hotelera actualmente no cuenta con un organigrama de organización estructural, las funciones operativas a los trabajadores están determinadas por el administrador de manera empírica, no existe procedimientos del proceso de servicio.
- Se encontraron deficiencias en el proceso del servicio de alojamiento, muestra duplicidad de funciones, llenado incompleto de registro de huéspedes y falta de coordinación para registrar y facturar los servicios adicionales en el momento oportuno, reservas realizadas vías telefónicas no son confiables, reporte inoportuno de objetos olvidados por los huéspedes.
- Se diagnosticó que en el proceso operativo del servicio de alojamiento, muestra ineficiencia en las actividades de acuerdo a sus funciones, reducción de ingresos a falta de servicios complementarios, no se llega concretar las expectativas de los clientes en cuanto a la atención brindada. Sin embargo el motivo principal de la elección del cliente para alojarse en el hotel es el precio del servicio y ubicación céntrica del establecimiento, obteniendo un índice de satisfacción del servicio recibido intermedia (43%), muestra la necesidad del cliente por la carencia de servicios adicionales, tales como cafetín, unidades de transporte, entre otros.
- Mediante la evaluación de la eficiencia a través de los indicadores de eficiencia operativa, se determinó que el porcentaje de ocupación hotelera es de 89.94% en promedio diario del total de habitaciones, donde el 10.06% corresponde al tipo de habitación triple razón a que es poco solicitada por clientes, esto muestra un desaprovechamiento de los recursos. El tipo de habitación simple es la más solicitada por clientes, representa el 100% de la ocupación en promedio diaria. Los ingresos promedio diario por habitación ocupada es de S/.40.50 por el servicio exclusivamente de alojamiento. De acuerdo a los datos procesados recogidos del cuaderno de campo – datos históricos, se determinó que existe reservaciones no asignadas por falta de capacidad de planta y/o políticas de control, representa el 20% del total de habitaciones, corresponde por al tipo de habitación simple, dobles y matrimonial (Tabla 12).
- El presupuesto de la ampliación de planta en habitaciones es factible en base a los flujos de caja proyectados en 5 años. Para ello se calculó una Inversión Total de S/.163,003.16

de tal manera que el proyecto se financia con un 60% a través de una entidad financiera y el 40% a través de los socios, se asignó un costo de oportunidad para cada una de las fuentes de inversión, un COK de 14% para la inversión propia, determinando así un WACC de 11% para la inversión del proyecto con financiamiento externo, se utilizaron estas tasas para hallar el VAN de los flujos de caja económico y financiero, que luego de la actualización de los flujos anuales, tenemos un resultado de un Valor Actual Neto de S/.2,743.92 para el flujo de caja económico y de S/.22,410.51 para el flujo de caja financiero, de esta manera el proyecto de inversión es viable, ya que se puede ver respaldado por una Tasa Interna de Retorno igual a 15% y 24% respectivamente en cada uno de los flujos de caja. La relación beneficio-costos en el flujo de caja económico es de S/.1.016, lo que indica que se recupera lo invertido obteniendo un beneficio proporcional del 0.016 por cada nuevo sol. Por otro lado la relación beneficio-costos para el flujo de caja financiero es de 1.343, esto demuestra favorablemente que el beneficio es mayor a los costos estimados del proyecto para la ampliación de planta.

- Se diseñó controles internos para salvaguardar el incremento de los activos fijos y resultado de la decisión de inversión y que permitirá mejorar la gestión operativa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **6.1. RECOMENDACIONES**

- Se sugiere establecer y alinear funciones mediante un manual donde puedan desempeñar sus actividades con eficiencia dentro del proceso operativo.
- Se recomienda las capacitaciones a los trabajadores en los procedimientos de sus funciones operativas en el proceso del servicio.
- Se sugiere las capacitaciones en atención al cliente, así mismo recoger las necesidades de los clientes para implementar servicios adicionales y poder elevar el índice de satisfacción del cliente al servicio prestado.
- Se recomienda que el tipo de habitaciones triple sean removidas al tipo de habitación doble o matrimonial siendo la más solicitada por los clientes según los indicadores de ocupación y así aprovechar la capacidad instalada.
- Tomar la decisión de inversión de un 5to piso para el hotel que albergará una ampliación de 14 habitaciones realizando alianzas estratégicas para brindar servicios adicionales con empresas de restaurants y transporte que en base a la demanda existente del servicio de alojamiento se comprobó con resultados positivos calculados en la viabilidad de la decisión de inversión. Así mismo se recomienda apalancarse financieramente porque la rentabilidad es más alta, obteniendo una relación beneficio costo de 1.343 que quiere decir que los beneficios esperados son mayores que los costos estimados para el proyecto de inversión.
- Se sugiere la implementación de controles internos, organización operativa, tomar el diseño de manual de políticas y funciones para el desarrollo de sus actividades de operación para poder mejorar o reducir las deficiencias en el proceso del servicio de alojamiento así cumplir con los objetivos proyectados ante la decisión de invertir en ampliación de planta.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrianzen, A. (2014). Evaluación del control interno de los procesos operativos y de servicio para el mejoramiento de la rentabilidad del Gran Hotel San Ignacio – Cajamarca. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Aguirre, J. (2005). Auditoría y Control Interno. Estudio y evaluación de los Sistemas de Control Interno. Edición MMVI. Madrid, España.
- Álvarez, S., (2012). Auditoría de gestión aplicada en el Hotel Quito para mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad. (Tesis pregrado). Universidad Central Del Ecuador, Quito, Ecuador.
- <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/501/3/T-UCE-0003-18.pdf>
- Angulo, L. (2016). Proyectos. Formulación y Evaluación. Primera Edición. Editorial Macro. Perú: Lima
- Arboleda, G. (2da Ed.) (2014). Proyectos. *Identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Mexico.
- Arismendis, L. (2012). Evaluación de los procesos del área de caja del hotel Pegasus S.A. y propuestas de acciones de control interno. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Aviles, S. (2016). Incidencia del control interno en la fiabilidad y relevancia de la situación financiera y económica de la empresa comercial Servicios y Suministros SAC. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Bravo, M. (1ra ed.). (2000). Control Interno. Perú: Ediciones San Marcos.
- Diario El Comercio (2014). Mincetur: "Sector turismo genera más de un millón de empleos en el Perú". Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-sector-turismo-genera-mas-millon-empleos-peru-noticia-1596548>
- Diario Gestión (2016). Canatur: El turismo no fue una prioridad para el gobierno de Humala. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/canatur-turismo-no-fue-prioridad-gobierno-humala-2163734>
- Díaz, E. (2014). Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Área de Ventas y su incidencia en su Gestión Económica Financiera de la empresa Gran hotel El Golf Trujillo S.A. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú

- Favre Sandrine, Martín L. M. & Zaldívar O. L. (2009). Contabilidad de Gestión en la Hostelería. [http://diarium.usal.es/igallego/Alumnos/EMPRESAS\\_HOTELERAS.pdf](http://diarium.usal.es/igallego/Alumnos/EMPRESAS_HOTELERAS.pdf)
- Felipe, J. (2002). Gestión de hoteles: una nueva visión. Editorial Thomson. España: Madrid.
- Ferrer, M. & Gamboa, T. (2004). Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles. Actualidad contable. Mérida, Venezuela.
- Franco, P. (3° ed.). (2004). Evaluación de estados financieros: ajustes por efecto de la inflación y análisis financiero. Perú: Centro de investigación de la universidad del Pacífico.
- Guevara, L. (2014). Evaluación del sistema de control interno de la empresa hotel Premium Chiclayo. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5123/avilestello\\_sara.pdf?sequence=1](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5123/avilestello_sara.pdf?sequence=1)
- Gutiérrez, H. W. (primera quincena de febrero, 2010). La Auditoría Orientada hacia el Control Interno. Perú: Asesor empresarial.
- Heredia, F. (2016). Proyecto de inversión a nivel de prefactibilidad para una empresa de artículos decorativos personalizados y catering temático para eventos personalizados. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- López Cabarcos, Á. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. (1° Edición). España: Editorial Gesbiblo.
- Ley N°27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Publicada el 30.12.1998 y sus normas modificatorias.
- Mantilla, S.A. (4° ed.) (2005). Control Interno, Informe COSO. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Martínez, J. (2009). Dirección de alimentos y bebidas en hoteles. México. Editorial Limusa.
- Mejía, C. (2014). Evaluación de la viabilidad de un proyecto hotelero en la ciudad de Barranquilla a desarrollar por la firma de hoteles estelar S.A. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

- Ministerio de Comercio y turismo (2011). “Manual de buenas prácticas de gestión para establecimientos de hospedaje”
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Proyectos de hoteles presentados por mincetur generan expectativa entre inversionistas de sahic 2015.
- NIA 400. Normas internacionales de auditoría. Evaluación de riesgo y control interno.
- Oriol Amat, Fernando C. (2010). Contabilidad de Gestión y Finanzas de Hoteles. España: Editorial Gestiblo.
- Pacheco, M. (2009). (Primera quincena de Mayo). Asesoría contable y auditoría. Contadores & empresas, N°109.
- Perdomo, A. (7a ed). (2000). Fundamentos de Control Interno. México: Internacional Thomson Editores.
- Pérez, J. (2011). Fundamentos de la dirección de Empresas. Quinta Edición. Editorial Rialp. España: Madrid.
- Ramírez, C. (2007). Fundamentos de administración. 2° Edición. Editorial Ecoe. Colombia: Bogotá.
- Revista de actualidad empresarial (2004). Manual del sistema de tributación sectorial Perú. Instituto de Investigación el Pacífica EIRL
- Ventura, J. (2010). Perspectivas Económicas de la Educación. Séptima Edición. Editorial Universal de Barcelona. España: Madrid.
- Vizcarra, J. (2008). Auditoría Financiera. Primera Edición. Editorial Pacífico S.A.C. Perú: Lima

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1. Categorización de objetivos

**Tabla 40: Categorización de objetivos**

Objetivo específico	Actividades
Obj01: Describir el funcionamiento general de las áreas operativas del hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Observación directa</li> <li>▣ Realizar Entrevistas</li> </ul>
Obj02: Evaluación de control en el proceso de servicio, utilizando flujogramas, cuestionarios de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Elaboración de flujograma.</li> <li>▣ Elaboración de cuestionarios</li> </ul>
Obj03: Diagnóstico de deficiencias, sus causas y efectos. Aplicación de encuestas a clientes sobre satisfacción y necesidades de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Elaborar encuestas a clientes</li> </ul>
Obj04: Aplicación de indicadores de eficiencia operativa y determinación de la demanda en el servicio de alojamiento para la toma de decisión de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Entrevistas al jefe de recepción.</li> </ul>
Obj05: Presupuesto de ampliación de planta para la toma de decisiones de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Elaborar una presupuesto de proyecto de inversión de ampliación de planta.</li> </ul>
Obj06: Diseño de control interno para mejorar la gestión operativa del proceso de servicio de alojamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Elaborar una propuesta de manual de políticas y funciones</li> <li>▣ Propuesta de mejoras de deficiencias en los procesos de servicios.</li> </ul>

Elaboración propia, 2016

## Anexo 2. Entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD

### GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado Gerente.

Es grato dirigirme a usted, en esta oportunidad le pido su colaboración en responder la siguiente entrevista.

Por lo que la información que se recolecte es necesaria para mi trabajo de investigación que tiene como título: DISEÑO DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SERVICIO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN EN EL PALACE HOTEL S.A.C. – JAÉN – 2017.

Debe entenderse que la presente entrevista es académica por lo que solicito la sinceridad al responder cada una de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo surge la idea de formar un hotel?
- 2) ¿Cuál es el nombre formal de funcionamiento de la empresa?
- 3) ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento el hotel?
- 4) ¿Con qué instalaciones cuenta el hotel?
- 5) A qué nivel de población está dirigida el hotel?
- 6) ¿Cómo está estructurado la organización en la empresa?
- 7) ¿Cuáles son las funciones del administrador y cómo influye en las actividades operativas de la empresa?
- 8) ¿Quién se encarga de elaborar la contabilidad de la empresa?
- 9) ¿Cuál es el motivo de mayor porcentaje para la estadía del cliente en el hotel?
- 10) ¿En qué épocas del año hay mejor estancia de clientes?
- 11) ¿Cuál es su misión y visión de la empresa?
- 12) ¿Cuáles son los objetivos como empresa en el corto y mediano plazo?

### Anexo 3. Entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD

#### GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado Administrador.

Es grato dirigirme a usted, en esta oportunidad le pido su colaboración en responder la siguiente entrevista.

Por lo que la información que se recolecte es necesaria para mi trabajo de investigación que tiene como título: DISEÑO DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SERVICIO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN EN EL PALACE HOTEL SAC – JAÉN – 2017.

Debe entenderse que la presente entrevista es académica por lo que solicito la sinceridad al responder cada una de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué tipos de clientes son los más frecuentes en el hotel?
- 2) ¿Cuál es el proceso del servicio al cliente?
- 3) ¿Cuentan con un sistema para tener oportunamente la información recibida y registrada?
- 4) ¿Existe un manual de políticas y funciones que permitan cumplir las actividades de la empresa?
- 5) ¿Cuántos trabajadores trabajan en el hotel?
- 6) ¿Qué funciones realiza cada trabajador para brindar el servicio de hospedaje?
- 7) ¿Cuántos trabajadores son fijos en el hotel y cuántos son practicantes?
- 8) Al día ¿Cuántos trabajadores abandonan su puesto de trabajo o no llegan trabajo en el hotel y qué medidas se toma en cuenta?
- 9) ¿Cuántas horas trabajan los empleados en la jornada laboral?
- 10) ¿Cada qué tiempo y cuantas horas emplean para la capacitación de los empleados del hotel?

#### Anexo 4. Entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD

#### GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado Recepcionista.

Es grato dirigirme a usted, en esta oportunidad le pido su colaboración en responder la siguiente entrevista.

Por lo que la información que se recolecte es necesaria para mi trabajo de investigación que tiene como título: Diseño de control interno en el proceso de servicio para mejorar la eficiencia operativa en la toma de decisiones de inversión en el Palace Hotel S.A.C. – Jaén – 2017.

Debe entenderse que la presente entrevista es académica por lo que solicito la sinceridad al responder cada una de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuántas habitaciones en total tiene el hotel?
- 2) Del total de habitaciones ¿Cuántas son disponibles a ser prestadas para el servicio de alojamiento?
- 3) ¿Cuántas habitaciones ocupan diariamente en promedio?
- 4) ¿Cuántas personas hay por habitación en promedio?
- 5) ¿Cuántas personas ingresan en total, por día?
- 6) ¿Qué tipos de habitaciones existen y cuáles son tarifas?
- 7) ¿Cuántas personas desocupan las habitaciones, por día?
- 8) ¿Cuántas personas realizan reservas, por día?
- 9) ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado para las reservaciones?
- 10) ¿Cuántas personas no se presentan en el día de la reserva?
- 11) ¿Cuál es el motivo de mayor porcentaje para la estadía del cliente en el hotel?
- 12) ¿A cuánto asciende los ingresos diarios del hotel por servicio de alojamiento? Excluyendo a los ingresos de otros servicios.
- 13) ¿A cuánto asciende los ingresos diarios del hotel, incluyendo los ingresos por los servicios adicionales?

### Anexo 5. Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD

ENCUESTA  
DIRIGIDA A CLIENTES

Observación:

Marque con una aspa (X) la respuesta según las condiciones que presenta su empresa.

1. ¿Qué lo motivó para elegir esta empresa?

- |              |                          |                          |                          |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Calidad   | <input type="checkbox"/> | b) Eficiencia            | <input type="checkbox"/> |
| c) Prestigio | <input type="checkbox"/> | d) Infraestructura       | <input type="checkbox"/> |
| e) Precio    | <input type="checkbox"/> | f) Variedad de servicios | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto al servicio de alojamiento?

- |                     |                          |                 |                          |
|---------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Muy satisfecho   | <input type="checkbox"/> | b) Satisfecho   | <input type="checkbox"/> |
| c) Normal           | <input type="checkbox"/> | d) Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| e) Muy insatisfecho | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

3. ¿El hotel hace el esfuerzo en entender sus necesidades e interés para alcanzar sus expectativas?

- |            |                          |                 |                          |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| c) A veces | <input type="checkbox"/> | d) Casi nunca   | <input type="checkbox"/> |
| e) Nunca   | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

4. ¿La empresa tiene capacidad de respuesta para atender sus consultas (disponibilidad y rapidez)?

- |            |                          |                 |                          |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| c) A veces | <input type="checkbox"/> | d) Casi nunca   | <input type="checkbox"/> |

- e) Nunca
5. ¿Se da la atención, consideración, respeto y amabilidad por parte del personal (cortesía y profesionalidad)?
- a) Siempre  b) Casi siempre
- c) A veces  d) Casi nunca
- e) Nunca
6. ¿La empresa ha atendido y solucionado satisfactoriamente sus problemas?
- a) Siempre  b) Casi siempre
- c) A veces  d) Casi nunca
- e) Nunca
7. ¿Con qué frecuencia visita el hotel?
- a) Primera vez  b) Una vez a la semana
- c) Una vez a la quincena  d) Una vez al mes
- e) Más veces
8. ¿Está de acuerdo con el precio establecido por el hotel?
- a) Totalmente de acuerdo  b) De acuerdo
- c) Indiferente  d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo
9. ¿El personal muestra una buena imagen de honestidad y confianza?
- a) Totalmente de acuerdo  b) De acuerdo
- c) Indiferente  d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo
10. ¿El servicio se adapta perfectamente a sus necesidades como cliente?
- a) Totalmente de acuerdo  b) De acuerdo
- c) Indiferente  d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

## Anexo 6. Cuestionarios de control internos

**Tabla 41: Cuestionario de control al área de administración**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
EMPRESA: PALACE HOTEL S.A.C.				
ÁREA ADMINISTRACIÓN				
NOMBRE : STALIN SALAZAR CUBAS				
CARGO : ADMINISTRADOR				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
Reserva de habitación				
1	¿Se han establecido en forma documentada los principios de valores de la organización, a través de un código de conducta?		✓	
2	¿Existe una relación directa entre el administrador y los trabajadores?	▪		
3	¿Existe confianza con los trabajadores?	▪		
4	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño de los trabajadores?		▪	
5	¿Se realizan capacitaciones a los trabajadores para los procesos de servicio?		▪	No los capacitan en atención al cliente
6	¿Los trabajadores cumplen con su tarea diaria?		▪	No hay una supervisión constante
7	¿El administrador tiene conocimientos suficientes y experiencia en el negocio?		▪	Es un familiar a cargo
8	¿Se realizan con frecuencia reuniones de la administración con los trabajadores?		▪	Se reúnen una a dos veces al mes
9	¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa?		▪	
10	¿Hay una clara definición de políticas y responsabilidades para cada área dentro del hotel?		▪	
11	¿Existen planes de capacitación para la orientación de nuevos empleados?		▪	
12	¿El personal conoce los objetivos que quiere alcanzar la empresa?		▪	Existen personal no fijos en la empresa
13	¿Existen políticas de supervisión sobre el cumplimiento de las funciones del personal?		▪	

Fuente: Instrumento de recolección de datos  
Elaboración propia, 2017

**Tabla 42: Cuestionario de control interno al área de recepción**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
EMPRESA: PALACE HOTEL S.A.C.				
ÁREA DE RECEPCIÓN				
NOMBRE : GABRIELA ROMÁN JIMENEZ				
CARGO : JEFE DE RECEPCIÓN				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Reserva de habitación</b>				
1	¿Existe documentación soporte para la cancelación de una reserva?		▪	Reservas vía internet o teléfono
2	¿Existen políticas para realizar una reserva?		▪	
3	¿Existe un control de habitaciones disponibles antes de tomar una reserva?	▪		
4	¿Se registra en formulario todos los datos si algún cliente realiza una reserva?	▪		
5	¿Se registra la información de manera manual, indicando que la habitación fue reservada?	▪		
6	¿Se archiva la documentación de la reserva?	▪		
7	¿Existe un manual de procedimientos establecidos para realizar el registro de huésped?		▪	No existen procedimientos establecidos
8	¿Se controlan las habitaciones ocupadas, libres y bloqueadas?	▪		
9	¿Se supervisa la reserva y la documentación antes de la llegada prevista?	▪		
10	¿Se registra al cliente de manera manual a su llegada al hotel?	▪		
11	Si en caso se reserva una habitación, ¿el cliente paga por adelantado dicha reserva?		▪	No existe política de pago adelantado.
12	¿Existe para cada cliente una tarjeta de los servicios que consume?	▪		
13	¿Coordina con los demás departamentos sobre los servicios adicionales que están a cargo de la cuenta del cliente?		▪	No se da a conocer los demás servicios.
14	¿Se realizan descuentos de tarifas de acuerdo al tipo de habitación y tiempo de hospedarse?		▪	
<b>Eficiencia</b>				
15	¿Recibe capacitaciones en relación a la atención al cliente?		▪	
16	¿Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la administración?		▪	
17	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	▪		Cuando existe ausencia de algún empleado.
18	¿Qué medio de comunicación brindados por el hotel utiliza:			
	19. Comunicación verbal	▪		
	20. Teléfono	▪		
	21. E – mail	▪		
	22. Oficios		▪	

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaboración propia, 2017

**Tabla 43: Cuestionario de control interno al área de limpieza**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
EMPRESA: PALACE HOTEL S.A.C.				
ÁREA DE LIMPIEZA				
NOMBRE : LUCÍA RODRIGUEZ SALAZAR				
CARGO : JEFE ÁREA DE LIMPIEZA				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Habitaciones</b>				
1	¿Se verifica con frecuencia el estado de cada habitación en especial los detalles de la misma?	■		
2	¿Se revisa constantemente la limpieza, orden y detalle de las áreas públicas?	■		
3	¿Se está informando la llegada de huéspedes con reservación anticipada para la disponibilidad de la habitación requerida?	■		
4	¿A pesar de que una habitación no sea utilizada, se verifica con frecuencia su limpieza y estado?		■	
5	¿Lleva un manejo privado de las llaves de todas las habitaciones del hotel?		■	
6	¿Existe un control de stock de materiales de limpieza así como los accesorios de baño?	■		
7	¿Se controla el suministro de artículos de limpieza?		■	No hay control en la utilización de suministros
8	¿Se resguardan los objetos que los huéspedes olvidan en las habitaciones del hotel?		■	Muchas veces no se registran los objetos olvidados
<b>Eficiencia</b>				
9	¿Recibe capacitaciones según el área en que desempeña?		■	
10	¿Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la administración?		■	
11	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	■		
12	¿Qué medio de comunicac. brindados por el hotel utiliza:			
	13. Comunicación verbal	■		
	14. Teléfono	■		
	15. E – mail		■	
	16. Oficios		■	

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaboración propia, 2017

## **Anexo 7. Diario de campo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD

DIARIO DE CAMPO – REDACCIÓN DEFICIENCIAS

### **SEGURIDAD**

- El encargado no muestra confianza y atención oportuna al momento de tener contacto con el cliente en su ingreso al establecimiento hotelero.
- No controla ni comunica el número de personas al momento de ingresar y salir del establecimiento. El ingreso de más personas posteriores a la habitación, repercute en el consumo excesivo de suministros como agua y luz, frente a la persona que inicialmente se registró.

### **RECEPCIÓN**

- El personal encargado, para no demorar con la atención al cliente, en el formato de registro de huéspedes no se están llenando todos los datos que corresponden.
- Se ofrecen servicio de alojamiento para personas de clase baja-media. No existen diversos servicios para las personas que así lo requieran.
- Existen limitaciones de atención en caso de recibir a turistas, no muestran acogida en promocionar la zona y expandir la duración de estancia.
- Muchas veces la facturación final se hace por los servicios iniciales que requiera el cliente, más no por los servicios adicionales que pueda requerir posteriormente al área de lavandería. Existe falta de comunicación oportuna con el área de lavandería afectando a la información y los ingresos totales.

**LAVANDERÍA**

- Falta de coordinación con el área de recepción para registrar los servicios adicionales cuando el cliente así lo requiera y se pueda incluir en su facturación.

**LIMPIEZA**

- El personal encargado no registra o da a conocer los posibles objetos que son encontrados al momento de realizar la limpieza en cada una de las habitaciones.



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD

DIARIO DE CAMPO – DATOS HISTÓRICOS

**REGISTRO DE OCUPACIÓN DIARIA**

- Los datos se tomaron realizando una muestra al azar de tres meses, según libro de registro de huéspedes la cual es facilitado por el jefe de recepción.
- De acuerdo a los datos recolectados, se procesaron en libro Excel donde se determinó la ocupación diaria promedio por cada tipo de habitación.

Tipo hab	N° hab	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
simple	15	15	12	10	13	15	15	15	95
doble	12	10	10	10	10	12	12	12	76
triple	5	3	3	2	3	4	5	5	25
matrim	12	11	12	10	12	12	12	12	81
<b>total</b>	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>277</b>

**REGISTRO DE RESERVACIONES NO ASIGNADAS**

- Los datos se tomaron realizando una muestra al azar de tres meses, según libro de reservaciones la cual es facilitado por el jefe de recepción.
- De acuerdo a los datos recolectados, se procesaron en libro Excel donde se determinó las reservaciones no asignadas diaria promedio por cada tipo de habitación.

Tipo hab	N° hab	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
simple	6	4	2	0	3	4	6	5	24
doble	3	1	1	0	2	3	3	4	14
triple	1	0	0	0	0	1	2	1	4
matrim	4	1	0	0	2	3	3	5	14
<b>total</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>56</b>

### **PRECIO POR TIPO DE SERVICIO**

- Los datos se tomaron del tarifario del precio según tipo de habitación, la cual es facilitado por el jefe de recepción.

TIPO DE HABITAC.	TARIFA	Nº HAB DISPO	INGRESOS DIARIOS PROYECTADO
HAB. SIMPLE	S/.30.00	15	S/.450.00
HAB. DOBLE	S/.45.00	12	S/.540.00
HAB. TRIPLE	S/.70.00	5	S/.350.00
HAB. MATRIMONIAL	S/.50.00	12	S/.600.00
	<b>TOTAL</b>	44	<b>S/.1,940.00</b>