

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS**  
**LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**



**PROPONER AL HOTEL EL BAMBU DE SARAPIQUÍ, S.A. UNA ESTRUCTURA  
ADMINISTRATIVA FINANCIERA QUE GARANTICE EL CORRECTO  
FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL DEPARTAMENTO, ASÍ COMO UNA  
APROPIADA COORDINACIÓN CON EL RESTO DE LAS ÁREAS  
FUNCIONALES DE ESTE TERCER TIMESTRE 2019**

**PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA**

**BEJARANO SEGURA, NURY VIRGINIA**

**SAN JOSE, COSTA RICA**

**ENERO, 2020**



**#1 EN EDUCACIÓN  
VIRTUAL**



Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad San Marcos, como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

Miembros del Tribunal Examinador

**Licda. Nancy Mora Salas**

**Presidente del Tribunal**

**Firma**

**Licda. María del Pilar Ugalde Herrera**

**Tutor Asesor**

**Firma**

**Nury Bejarano Segura**

**Sustentante**

**Firma**

**Martes 4 de febrero 2020**

**DECLARACIÓN JURADA**

Yo, Nury Virginia Bejarano Segura, mayor, **casada**, estudiante de la Carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública**, de la Universidad San Marcos, domiciliado en **Puerto Viejo, Sarapiquí, Heredia**, portador de la cédula de identidad número **205860096**, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Investigación Individual Aplicada para optar al grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: **PROPONER AL HOTEL EL BAMBU DE SARAPIQUÍ, S.A. UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA QUE GARANTICE EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL DEPARTAMENTO, ASÍ COMO UNA APROPIADA COORDINACIÓN CON EL RESTO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES** es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 04 del mes de febrero del año dos mil veinte.

Nury Virginia Bejarano Segura 2 0586 0096



## **Dedicatoria**

Gracias infinitas a Dios primeramente, por darme la oportunidad de disfrutar de ésta anhelada meta.

A mi esposo Josué Soto que siempre ha estado conmigo apoyándome en medio de comprensión y regaños, pero siempre a mi lado, compartiendo este logro.

A mis profesoras Maria del Pilar Ugalde Herrera y Tatiana Zamora Badilla quienes en todo momento me apoyaron y me brindaron dirección para lograr este triunfo.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
Tema de investigación .....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Justificación .....	5
Antecedentes o estado de la cuestión.....	6
Síntesis de los antecedentes .....	11
Alcance de la investigación .....	12
Proyecciones .....	12
Limitaciones.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
Marco Situacional .....	15
Hotel el Bambú .....	15
Visión y Misión de la compañía .....	18
Marco Conceptual.....	19
Administración.....	19
Características de la administración.....	20

Propósitos de la Administración .....	22
Funciones de la Administración .....	22
Etapas del Proceso Administrativo .....	24
Administración Financiera.....	25
Funciones de la Administración Financiera.....	25
Características de la Administración Financiera.....	27
Objetivos de la Administración Financiera .....	27
Importancia de la Administración Financiera.....	27
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).....	28
Importancia de las NIIF .....	28
Especialidades de la NIIF .....	32
Estructura y Diseño Organizacional .....	32
Importancia de la Organización .....	33
Características de la Organización.....	34
Políticas Administrativa Financiera para la empresa.....	35
Especialización de Puesto .....	37
Tipos de dimensión .....	37
Departamentalización .....	38
Objetivos de departamentalización.....	38

Características de la departamentalización .....	39
Tipos de departamentalización .....	39
Manual de Procedimientos.....	41
Objetivos de un Manual de Procedimiento.....	42
Importancia de un Manual de Procedimiento .....	43
Beneficios de un Manual de Procedimientos.....	43
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO. ....</b>	<b>45</b>
Tipo o enfoque de la investigación .....	46
1. Cuantitativo.....	46
2. Cualitativo.....	46
3. Mixto.....	47
Alcance de investigación. ....	47
Estudio Correlacional.....	48
Estudio Explicativos.....	48
Sujetos y fuentes de información.....	48
Participantes de estudio.....	48
Participantes/muestra. ....	48
Instrumentos y técnicas de recolección de datos .....	49
Criterio de inclusión.....	49

Criterio de exclusión. ....	49
Categoría de análisis. ....	50
Variables de investigación .....	50
Variable 1. Estructura administrativa financiera. ....	50
Variable 2. Estructura administrativa financiera y demás áreas funcionales. ....	51
Variable 3. Procedimientos de una estructura administrativa financiera. ....	51
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	54
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	68
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	70
ANEXOS .....	76
Anexo 1. Cuestionario de respuesta cerrada aplicado a los colaboradores de Hotel el Bambú.....	76
Anexo 2. Cuestionario de respuesta cerrada aplicado al Gerente General de Hotel el Bambú.....	77
Anexo 3. Entrevista aplicada al Gerente General de Hotel el Bambú.....	79
Anexo 4. Propuesta de mejoramiento para el Hotel el Bambú. ....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA Hotel el Bambú de Sarapiquí, S.A.....	18
Tabla 2. Características de la Administración.....	20
Tabla 3. Etapas del proceso administrativo.....	24
Tabla 4. Aspectos de la administración financiera.....	25
Tabla 5. Adopción y cumplimiento de las NIIF.....	30
Tabla 6. Políticas Organizacionales.....	35
Tabla 7. Políticas Financieras.....	36
Tabla 8. Políticas Administrativas.....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Institucional Hotel el Bambú de Sarapiquí.....	19
Figura 2. Proceso administrativo.....	23
Figura 3. Tipos de enfoque en la investigación.....	46
Figura 4. Cuestionario; Niveles jerárquicos.....	56
Figura 5. Cuestionario; Jefaturas inmediatas.....	57
Figura 6. Cuestionario; Visión y misión.....	58
Figura 7. Cuestionario: Objetivos de la organización.....	59
Figura 8. Cuestionario; Personal suficiente.....	60
Figura 9. Cuestionario; Nivel tecnológico.....	61

Figura 10. Cuestionario; Organigrama definido.....	62
Figura 11. Cuestionario; Áreas de responsabilidad y autoridad.....	63
Figura 12. Cuestionario, Políticas, manuales y demás .....	64
Figura 13. Cuestionario; Solución de problemas .....	65
Figura 14. Cuestionario; Políticas motivacionales .....	66
Figura 15. Organigrama propuesto.....	68

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.**

Toda organización requiere una forma lógica de existir, de funcionar. Una manera correcta y racional que le permita administrar sus recursos objetivamente para crear utilidad a corto, mediano y largo plazo. Con esto se puede pensar en una estructura donde las diferentes funcionalidades de la empresa deban estar definidas para funcionar con sinergia en vías del cumplimiento de sus objetivos. Definir las áreas, las funciones y delimitar las responsabilidades de cada quién no sólo es importante para una correcta gestión, sino que garantiza la transparencia del uso de los recursos e implementa una cultura de seriedad y competencia a la organización en cuestión.

Este trabajo en particular se esmera en definir dicha necesidad para la organización adecuando sus deficiencias en pro de una propuesta que permita maximizar su potencial mediante una estructura corregida y definida que permita mayor complejidad y permanencia en su área de existencia. Si bien es cierto Hotel El Bambú es una empresa líder en su campo, existen áreas que, con una propuesta y análisis adecuados, podrían permitir una consolidación mayor y un cambio de mentalidad dentro de una jerarquía actualmente confusa.

Además, es relevante mencionar que la estructura que se pretende desarrollar en este proyecto de investigación es necesaria para potenciar los actuales procesos y métodos de la empresa, mencionados a continuación,

El capítulo I, nos muestra la importancia de resolver la problemática prevista, además se conocen los objetivos que se pretenden desarrollar durante el trabajo, así como conocer el área propia de trabajo mediante una delimitación de este.

Por su parte, el capítulo II, indica todo lo relevante de la compañía, y además pretende dar una fundamentación teórica sobre los conceptos relevantes principales para el óptimo desarrollo de los objetivos de investigación.

En cuanto al capítulo III, se reconocerá la metodología aplicada para esta investigación, así como la población y variables que brindaran la información relevante para la mejora de la propuesta.

El capítulo IV, indica el análisis de los resultados, en el cual se conoce la óptica de la muestra escogida para la resolución de los instrumentos.

El capítulo V, finalmente, nos indica el objetivo principal, el cual plantea una propuesta diseñada teniendo en cuenta los factores encontrados, las oportunidades de mejora y las fortalezas detectadas al interior del equipo para una posible implementación.

## **Tema de investigación**

Proponer al Hotel el Bambú de Sarapiquí, S.A. una estructura administrativa financiera que garantice el correcto funcionamiento interno del departamento, así como una apropiada coordinación con el resto de las áreas funcionales.

## **Planteamiento del problema**

El Hotel el Bambú de Sarapiquí es una empresa familiar que al igual que la mayoría de las empresas de esta índole nacen por una necesidad de subsistir, esto los ha llevado a generar errores administrativos y financieros. A pesar de tener más de tres décadas en el mercado con un buen posicionamiento en la actividad de turismo, hoy en día tiene como fortalezas no tener competencia alguna y su ubicación geográfica.

Por lo tanto, se propone diseñar una estructura administrativa financiera que le permita llevar controles, directrices y que le garanticen un correcto funcionamiento interno del departamento, al igual que de las demás áreas funcionales.

Actualmente, esta compañía no cuenta con un nivel de jerarquía que le permita orientación al personal en cuanto a sus funciones, responsabilidades y adicional a esto no cuenta con descripciones de los perfiles para cada cargo, ni políticas internas ni procedimientos de trabajo para cada área, dando como consecuencia errores en las funciones administrativas y operativas. Según nos indica Hernández y Mendoza (2018, p.40)” un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria”.

Finalmente, las empresas en general necesitan tener un diseño administrativo financiero para lograr, cumplir con el objetivo propuesto, analizar el costo beneficio para la toma de decisiones e incrementar su eficiencia asimismo poder tener una rentabilidad.

## **Objetivo General**

Proponer una estructura administrativa financiera que garantice el correcto funcionamiento interno del departamento, así como una apropiada coordinación con el resto de las áreas funcionales de este utilizando procesos y políticas que le permitan estandarizar el manejo de la información administrativa-financiera

## **Objetivos Específicos**

1. Analizar la estructura administrativa financiera del Hotel el Bambú.
2. Conocer los procedimientos actuales utilizados en el área administrativa financiera del Hotel el Bambú.
3. Proponer una estructura administrativa financiera la cual visualice la articulación de la totalidad de las áreas funcionales del Hotel El Bambú.

## **Justificación**

La actualidad económica de nuestro país obliga a todas las grandes, medianas y pequeñas empresas a buscar un mejoramiento continuo para poder mantenerse en el mercado y ser competitivos dentro de este, por lo tanto, cada empresa debe reevaluar, definir las funciones y responsabilidades a cada departamento para tener mejor eficiencia.

De esta forma se propone una nueva estructura administrativa financiera que garantice al Hotel El Bambú de Sarapiquí, S.A el correcto funcionamiento interno del departamento, así como una apropiada coordinación con el resto de las áreas funcionales de este, debido a que esta compañía se encuentra en una zona rural, y cuenta con 30 años de su creación, se considera importante el planteamiento la estructura, ya que esto le permitirá crecer de forma organizada, aprovechando las sinergias y las economías que ofrece esta propuesta en la cual se plantearan procesos y políticas, así mismo que sirva de modelo de gestión de calidad.

Finalmente, con el crecimiento actual a nivel empresarial, esta propuesta vendrá a mejorar los servicios y los productos a nivel interno de la empresa evitando una gestión errada desde la rentabilidad, en comparación de su competencia.

## **Antecedentes o estado de la cuestión**

De acuerdo con la problemática que existe actualmente en la empresa Hotel el Bambú se procedió a investigar fuentes para observar los métodos que utilizan y así lograr obtener un mejor reconocimiento de la organización. Las referencias mencionadas a continuación son de índole nacional e internacional.

A nivel nacional se encuentra el proyecto titulado Propuesta De Plan De Gestión Financiera Aplicada A La Empresa Camisetas Planeta Verde desarrollado por Annia Cordero, el cual se publicó en el 2016 y tiene como objetivo Desarrollar un Plan de Gestión Financiera para la empresa Camisetas Planeta Verde que le permita el uso eficiente de sus recursos, así como un mejor entendimiento de la importancia de los procesos administrativos y financieros. La similitud de este proyecto es que ambas empresas no cuentan con una estructura financiera que les brinde asesoría para hacer uso efectivo de los recursos tanto humanos como financieros, aunque este proyecto solo se base en la gestión financiera es importante tener definida la estructura financiera para cada empresa. Asimismo, este autor concluye lo siguiente:

- a. Que las pequeñas empresas aún requieren de mucho acompañamiento por parte de las instituciones que brindan servicios de apoyo a este sector productivo.
- b. Tanto el Gobierno como las instituciones financieras y de apoyo a las Pymes deberían reforzar su estrategia de comunicación para que las personas emprendedoras logren un entendimiento más claro de todos los pasos por seguir para tener una compañía sólida, así como de los diferentes procesos de implementación necesarios a nivel interno.

De lo mencionado anteriormente podemos recalcar que Hotel el Bambú al ser una empresa pequeña al igual que la mencionada, necesita más apoyo de las Pymes para obtener una mejor estructura financiera y lograr tener un excelente departamento financiero.

Como segundo proyecto se encuentra el de María Fernández el cual se publicó en el año 2015, titulado “Diagnóstico de gestión financiero y propuesta de mejora para la empresa Soluciones Electrónicas y Tecnológicas S.A.”, su objetivo principal fue realizar un análisis

de gestión administrativo y financiero integrado de la empresa Soluciones Electrónicas y Tecnológicas, S.A., Dicho trabajo procura realizar un análisis de la gestión administrativa y financiera de la empresa en estudio, con el fin de evaluar el desempeño del departamento financiero, considerando su papel durante el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente se busca determinar aspectos de mejora en la investigación que deban de ser considerados para fortalecer el cumplimiento de las actividades diarias de la operación. Se evalúa la situación financiera de la empresa mediante un análisis que contempla aplicación de índices, márgenes de rentabilidad y estructura de capital, además de otros indicadores propios del mercado en el que esta se desarrolla. Asimismo, se realiza un análisis comparativo para determinar el funcionamiento de una herramienta informática con la que la empresa cuenta para la contabilización de los estados financieros. La similitud de este proyecto es que las dos organizaciones carecen una estructura administrativa financiera, donde no poseen las directrices adecuadas para la toma de decisiones, es importante mencionar que ambas empresas desarrollan actividades diferentes, pero tenemos claro que toda organización tiene la necesidad de establecer dicha estructura. Por lo tanto este autor nos explica los objetivos propuestos para esta investigación.

- a. Realizar una breve revisión teórica de los conceptos necesarios para efectuar un análisis de rentabilidad financiera y gestión administrativa para la empresa en estudio.
- b. Identificar las deficiencias en el proceso administrativo para el manejo de la información contable de la empresa Soluciones Electrónicas y Tecnológicas, S.A., que describan el comportamiento financiero actual.
- c. Elaborar una propuesta de mejora para el manejo, administración y registro de la información contable de la empresa en el sistema de información SAP.

Con el fin de determinar la similitud de estos objetivos, se pretende que Hotel El Bambú pueda realizar revisiones teóricas para obtener una mejor rentabilidad, identificar deficiencias en su proceso administrativo para la toma de decisiones y optar por un mejoramiento en el departamento financiero.

Finalmente, completando las referencias a índole nacional se analiza el proyecto de Oscar LoPolo titulado “*Propuesta de modelo de Gestión Financiera para una empresa de servicios de consultoría en Tecnologías de la Información.*” Publicado en el año 2017, el objetivo general de este trabajo es desarrollar una propuesta de modelo de gestión financiera para la empresa STB Consultants, por medio de un análisis de su estructura financiera actual para identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad, y así, proponer una serie de mejoras en sus procesos y operaciones que permitan optimizar su capital de trabajo y su bienestar financiero, con la finalidad de dotarla de mayor flexibilidad financiera para permitirle invertir en proyectos de crecimiento y maximización del valor del negocio en un corto y mediano plazo.

Su similitud, es que ambas empresas no poseen una estructura financiera donde puedan orientar a la organización en identificar las fortalezas y la oportunidad del incremento en su bienestar. Es importante mencionar que su diferencia es que este proyecto está enfocado a una gestión financiera y Hotel el Bambú en una estructura administrativa financiera. De la misma manera que los anteriores, este autor determina las siguientes recomendaciones:

- a. Se recomienda a la empresa STB Consultants implementar el modelo de gestión financiera para mejorar la eficiencia de las operaciones financieras e incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa.
- b. La gerencia general debe soportar la implementación del modelo de gestión financiera en la empresa para garantizar la participación del personal del área financiera. Además, se recomienda a la gerencia definir los factores críticos de éxito con indicadores de resultado numérico para evaluar el resultado de la implementación.
- c. La empresa debe diseñar un plan para incrementar las ventas de servicios de consultoría permitiendo el crecimiento de la empresa, para ello, debe utilizar la inversión en activos productivos llevada a cabo en el periodo 2016.

Por lo definido anteriormente los primeros dos puntos representan un claro ejemplo de lo que se procura alcanzar con Hotel el Bambú, y el tercero es solamente para incrementar sus ventas en dicha actividad.

Por otra parte, a nivel internacional se valora el proyecto de Erwin Tituaña, el cual se publicó en el año 2015, su objetivo es analizar la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A.

La semejanza en este proyecto es que ambas empresas no cuentan con una estructura organizacional definida. Aunque las empresas desarrollan actividades diferentes, es importante establecer dicha estructura para lograr las metas propuestas. Además, este autor concluye lo siguientes puntos, mismos que se pretenden lograr en el presente proyecto en cuestión:

- a. Con base al análisis de la estructura organizacional actual de UNIPRO C.A. se concluye que ésta incidió directamente en la gestión Administrativa de la Compañía en el año 2014.
- b. El análisis permitió conocer el escenario actual y proponer la estructura organizacional ajustada a la magnitud del negocio para poder generar eficiencia a la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A.
- c. El cambio organizacional propuesto para la compañía se refleja en una cifra de USD \$ 2,719,022.89 que es la creación de valor para los accionistas en los próximos 4 años de operación por lo cual es conveniente el referido cambio.

De lo anterior, los primeros dos puntos son similares a las pretensiones en el Hotel el Bambú, sin embargo, el tercero se visualiza desde la rentabilidad solamente.

Por otro lado, el proyecto de Veruzka Canabal y Gloria Reed, buscaba diseñar una estructura organizacional a la empresa Ventura Foods S.A. para contribuir a su mejoramiento. La similitud de ambos proyectos es establecer una estructura para lograr una adecuada coordinación y orientación, la importancia de toda empresa para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe haber definido su direccionamiento estratégico, la empresa se verá altamente beneficiada al contar con la formulación de sus propósitos, su marca distintiva, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de las metas definidas con claridad. Al mismo tiempo este autor nos indica las siguientes conclusiones similares que posee Hotel el Bambú.

- a. En la actualidad la empresa VENTURA FOODS S.A. se encuentra realizando su actividad económica sin la implementación de una Estructura Organizacional definida, la poca información existente no es retransmitida y se encuentra en manos de los directivos.
- b. En VENTURA FOODS S.A. no hay formalidad en ninguna de sus áreas, las mejoras, gastos, quejas, actividades, etc., son realizadas sin ningún control sobre las mismas; aunque cada miembro realiza sus actividades, éstas no han sido evaluadas por los directivos, para identificar tiempos muertos o mejoras a implementar.
- c. La empresa se ha mantenido en el mercado gracias a la fidelización de los clientes que tiene, los cuales fueron adquiridos por la calidad de sus productos al iniciar la empresa, mas no por una gestión comercial efectiva.
- d. Como resultado de este Proyecto de Grado se propone un Organigrama, donde están establecidas las áreas funcionales de la empresa, líneas de mando y limitaciones y dependencias de cada cargo.

Con esta finalidad se pretende que Hotel el Bambú pueda establecer una estructura administrativa financiera para ejecutar su actividad económica, así mismo poder ordenar sus demás áreas de trabajo con un organigrama propuesto, y continuar en el mercado gracias a la fidelidad de sus clientes y competencias.

Concluyendo, el apartado internacional del autor Hadechni y Torrenegra, en su documento titulado, *Elaborar un análisis organizacional a la empresa Carmetalica LTDA, conducente a una propuesta de estructura organizacional más adecuada a su plan estratégico*. Este documento presenta gran similitud con la Hotel El Bambú en el sentido de proponer una estructura organizacional que se amolde a los propósitos de la empresa, para un mejoramiento en sus funciones y su rentabilidad para poder mantenerse dentro del mercado y ser competitivos dentro de este. Es importante tener en cuenta que las empresas necesitan reevaluar y mejorar la definición de sus objetivos, su misión, su visión, sus políticas y valores corporativos. (2009 p18). Por otra parte este autor nos recomienda lo siguiente:

- a. Carmetalica Ltda., se encuentra en una etapa de crecimiento, donde se está generando posicionamiento en el mercado, ingresos suficientes para el crecimiento y para la puesta en marcha de la estructuración propuesta en esta investigación.
- b. A la gerencia y a la junta de socios se recomienda tener más en cuenta al personal, para la toma de decisiones e implementar un plan de carrera que incremente el crecimiento personal y profesional de los mismos, y en contraprestación sean más exigentes en el cumplimiento de las metas de la empresa.
- c. En el ámbito del servicio se hace latente la necesidad de mejorar la selección del personal operativo, y así mismo, capacitarlo técnicamente en servicio al cliente y manejar los estándares propuestos en esta investigación.

Con estas conclusiones mencionadas podemos indicar que Hotel el Bambú, se encuentra en una etapa de crecimiento donde es necesario establecer su estructura administrativa financiera, que oriente al personal con sus funciones. Así como tomar las medidas necesarias en la selección de personal capacitado para lograr tener buenos resultados.

### **Síntesis de los antecedentes**

Cabe recalcar que los casos antes estudiados consideran en todo momento la definición de una estructura organizacional como punto de partida para la permanencia comercial de una organización, en este caso aplicado a Hotel El Bambú; y base para sus utilidades a corto, mediano y largo plazo. La competencia que sugiere una empresa como Hotel El Bambú radica en la transformación de su “modo de pensar”, en cuanto ya no es una empresa pequeña, sino que a través del tiempo ha crecido ante una demanda de clientes cada vez más exigentes, además de procesos, lineamientos y legislaciones cada vez más estrictas. Este crecimiento debe ir de la mano con la definición de funciones, roles y actividades internas, mediante una estructura ágil, consolidada y transparente.

Como punto importante indicado exactamente dentro de los casos anteriormente vistos, es la capacitación y participación de una manera mayormente activa, por parte de los entes que de alguna manera colaboran con el desarrollo de las actividades de la organización, entendiéndose ellos bancos, cooperativas, entidades públicas y privadas que, además de sus

créditos, colaboren con información relativa en temas administrativos, financieros, legales, que coadyuden a las empresas a definir su posición interna cuando así lo requieran.

Se puede deducir también de las investigaciones anteriores, que la ausencia de una estructura organizacional deja a la deriva una gran cantidad de decisiones que no podrían canalizarse de la mejor manera, y que al final no sólo afecta la cultura organizacional como tal, sino también la afectación con el cliente final, que significa pérdidas económicas mediante la falta de fidelización y pérdida de clientes a plazo por la ausencia de políticas racionales y estructuras definidas.

Finalmente, el tamaño de una organización demanda mayores controles mientras ésta vaya madurando y creciendo; y la definición de una estructura organizacional toma relevancia en cuanto el compromiso al cliente así lo demande. Los trabajos anteriores surgen ante una necesidad común organizacional, que es precisamente la que se busca subsanar en la empresa en cuestión: su crecimiento obliga a mejores procesos que proporcionen estabilidad y consolidación para mantener la posición comercial que actualmente se goza.

### **Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación pretende conocer las proyecciones y limitaciones en el momento de subsanar la problemática prevista en el Hotel el Bambú, las cuales se puntualizan a continuación,

### **Proyecciones**

1. Elaborar una estructura administrativa financiera de la empresa la cual permita y garantice el correcto control de las actividades del área en la compañía.
2. Crear los procesos y políticas del área administrativa financiera, permitiendo la eficiencia en sus funciones.
3. Visualizar todas las áreas funciones de la compañía en una estructura administrativa oportuna para una empresa turística.
4. Facilitar el desarrollo interno de los servicios y productor del Hotel el Bambú.

5. Posicionar en igualdad al Hotel el Bambú en cuanto a estructura organizacional, en comparación con su competencia.

### **Limitaciones**

1. Falta de personal para el desarrollo del proceso de investigación.
2. Por parte de la Gerencia oposición a los cambios propuestos, para el mejoramiento.
3. No contar con las herramientas adecuadas para desarrollar los mecanismos propuestos.
4. El personal actual, no se ajuste a los cambios implementados a través de esta propuesta.
5. No lograr la aprobación de los procesos, las políticas y la estructura administrativa propuesta por parte de la Gerencia y sus trabajadores.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

El presente capítulo desarrolla el marco teórico el cual fundamenta el desarrollo de la perspectiva teórica, como el “paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio una vez que ya se ha planteado el problema de investigación”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.60)

Además, es conocido que este se divide en el marco situacional el cual muestra toda la información relevante de la empresa en cuestión, en este caso el Hotel el Bambú, y el marco conceptual el cual se conoce por desarrollar los conceptos más relevantes de la presente investigación. Según nos indica Bryan (2018-2019) la importancia del marco teórico radica en que permite “justificar, demostrar, apoyar e interpretar las hipótesis y los resultados de una investigación de forma ordenada y coherente. A su vez, formular de una forma confiable las conclusiones de un proyecto o en su defecto, replantear preguntas de mayor profundidad”.

Finalmente, es relevante conocer las características del Marco Teórico, establecidas por Hernández y Mendoza (2018, p. 71)

1. Ayudarnos a afinar el planteamiento del problema (todos sus componentes).
2. Guiarnos e ilustrarnos sobre cuál es la forma más adecuada y pertinente de realizar nuestra investigación. Al revisar analíticamente los antecedentes podemos percatarnos de cómo ha sido abordado y tratado el problema o fenómeno bajo estudio:
  - a. Qué tipo de investigación se ha realizado.
  - b. En qué clase de muestras y casos (participantes, organizaciones, procesos, eventos, hechos, etc.)
  - c. Con cuales instrumentos de información de los datos (¿Cómo se han recabado estos?)
  - d. En que contextos se han llevado a cabo (lugares, tiempos, situaciones)
  - e. Que rutas han seguido (cuantitativa, cualitativa, mixta, o las tres) y bajo que abordajes o diseños (experimentos, encuestas, etc.)

3. Orientarnos sobre lo que queremos y lo que no queremos para nuestra investigación.
4. Evitarnos errores que se han cometido en estudios previos.
5. Ampliar el horizonte al estudio.
6. Encaminarnos para que nos centremos en el planteamiento del problema y evitar desviaciones de este.
7. Documentar la necesidad de implementar el estudio. (justificación)

### **Marco Situacional**

Se conoce que el marco situacional corresponde a la descripción completa de la entidad u organización en donde se planea hacer dicha investigación, pudiendo tratarse de personas físicas o morales, sobre las que se desarrollará nuestra investigación, esto con el propósito de darle el enfoque situacional a nuestro análisis y evitar el hacer generalizaciones que puedan ser tendenciosas, a esta revisión de literatura se le conoce como el sujeto de estudio en un proceso investigativo. (Reyes, 2014) Reconociendo lo anterior, se desglosa la información de la empresa en cuestión.

### **Hotel el Bambú**

Según la página web del Hotel el Bambú (2015) ubicado en el corazón de Puerto Viejo de Sarapiquí, es un pequeño oasis natural en medio de la ciudad, rodeado de bello Bosque Tropical Lluvioso y de numerosas especies de aves muy coloridas.

Operado desde su comienzo por nuestra familia, en Hotel El Bambú le ofrecemos una atención y hospitalidad genuinamente costarricense. Conocemos muy bien el potencial turístico y los atractivos de la zona, por lo que lo invitamos a disfrutar de la misma desde la comodidad de nuestras instalaciones.

Hotel El Bambú está ubicado en la región Huetar Norte, Provincia de Heredia, en el centro de Puerto Viejo de Sarapiquí. Su ubicación estratégica a 82 km (51 millas) de la ciudad capital de San José, 70 km de La Fortuna y 30 km del Río San Juan (frontera con Nicaragua), lo hace un lugar privilegiado, de fácil acceso y con muchas posibilidades.

Contamos con 15 habitaciones estándar cerca de nuestra piscina y 25 habitaciones superiores rodeadas de bosque secundario, en donde el sonido vibrante de la naturaleza es el escenario perfecto para unas maravillosas vacaciones familiares.

La combinación perfecta entre confort y descanso en un ambiente cálido y placentero, con la posibilidad de disfrutar en nuestro restaurante de la exquisita comida tradicional y de nuestro menú internacional, así como de las instalaciones del hotel, que cuenta con salón de eventos, piscina, parqueo privado, terrazas, bar, restaurante y senderos en el bosque.

Una de las características que nos diferencia de otras opciones en el área, es nuestro compromiso con el huésped que nos visita, esperando cumplir con todas sus expectativas de la mejor forma. El equipo de trabajo de Hotel El Bambú está formado por un grupo de colaboradores completamente comprometidos con el bienestar de nuestro huésped, y unidas por un objetivo en común, brindar el mejor servicio. (Hotel el Bambú, 2015)

A comienzo de los años 50s, Miguel Ángel González Ramos, comerciante y vecino de San José, comenzó a abrirse paso en el área de Puerto Viejo de Sarapiquí, aun antes de que fuera nombrado distrito central del cantón. Construyó una casona de madera, y lo convirtió en cabinas y restaurante para hospedar y dar alimentación a finqueros de la zona que no podían devolverse el mismo día por razones de distancia y condiciones de los caminos.

El lugar estratégico, los grandes atractivos turísticos de Sarapiquí, y el crecimiento acelerado de la zona, ayudaron a que poco a poco se fuera expandiendo el proyecto, hasta llegar a tener 40 habitaciones. El nuevo nombre del Hotel provino de una cepa de Bambú con más de 70 años, ubicado justo en el centro de la propiedad original, y alrededor del cual se fue construyendo las nuevas habitaciones. Ese fue también el comienzo de nuestra visión amigable con el ambiente, en donde nos comprometimos a utilizar los recursos del área de una forma sustentable, ocasionando el menor daño posible. (Hotel el Bambú, 2015)

La construcción de las habitaciones superiores en medio del bosque, le permiten al huésped tener una experiencia única en contacto con la naturaleza con la comodidad que ofrecen las instalaciones.

Hoy en día, Hotel El Bambú y el Restaurante El Surco (mejor conocido como el Restaurante El Bambú), sigue siendo un negocio 100% familiar y costarricense, administrado en tercera generación por Mauricio González (hijo menor de Allen González) y su familia. Asimismo, Hotel El Bambú está totalmente abocado a brindar el mejor servicio a sus visitantes y tener proyección a la comunidad. (Hotel el Bambú, 2015)

Una de las características que nos diferencia de otras opciones en el área, es nuestro compromiso con el huésped que nos visita, esperando cumplir con todas sus expectativas de la mejor forma.

El equipo de trabajo de Hotel El Bambú está formado por un grupo de colaboradores completamente comprometidos con el bienestar de nuestro huésped, y unidas por un objetivo en común, brindar el mejor servicio. Somos un hotel familiar, y como familia siempre ofrecemos un servicio esforzado y dedicado a que nuestro huésped se sienta en casa.

Actualmente, Hotel el Bambú no posee una estructura organizacional definida, es por este motivo que le estamos proponiendo realizar una estructura Administrativa Financiera que le garantice el correcto funcionamiento y una apropiada coordinación con las demás áreas. Proponemos establecer una jerarquía para cada departamento, así como controles internos, políticas y manuales de procedimientos que puedan orientar a cada colaborador desde el puesto más alto al puesto más bajo para que al realizar sus labores puedan tener con claridad el objetivo propuesto y asimismo lograr ser más eficientes. Por otra parte, no se maneja un presupuesto para cada departamento donde se pueda definir las decisiones a tomar por cada jefe de área, se dificulta bastante la toma de decisión. (Hotel el Bambú, 2015)

## Visión y Misión de la compañía

El Gerente Mauricio González, facilito la siguiente información vía correo electrónico:

Misión. Ser una empresa hotelera familiar, que busque la competitividad reforzando nuestras ventajas estratégicas, como creatividad, intuición e innovación que nos permita un alto nivel de diferenciación de la oferta.

Visión. Desarrollar de forma plena el concepto de “Efectividad Operativa” entendiendo por esto, el rendimiento efectivo que nos permita lograr la excelencia de las actividades y servicios estimulando el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de que disponemos.

Tabla 1. *FODA Hotel el Bambú de Sarapiquí, S.A.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Ubicación geográfica	Apertura comercial
Sin competencia	Expansión estructural
Estabilidad laboral	Oportunidades de capacitación
Liquidez	Mejoras en tecnología
Fidelidad de clientes	Turismo local
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Poca departamentalización	Empleados desmotivados
Personal insuficiente	Desastres naturales
Incentivos laborales nulos	Clientes molestos
Colaboradores no capacitados / Poca capacitación	Competencia potencial
Sin Controles Internos	

Fuente: Elaboración propia (2019)

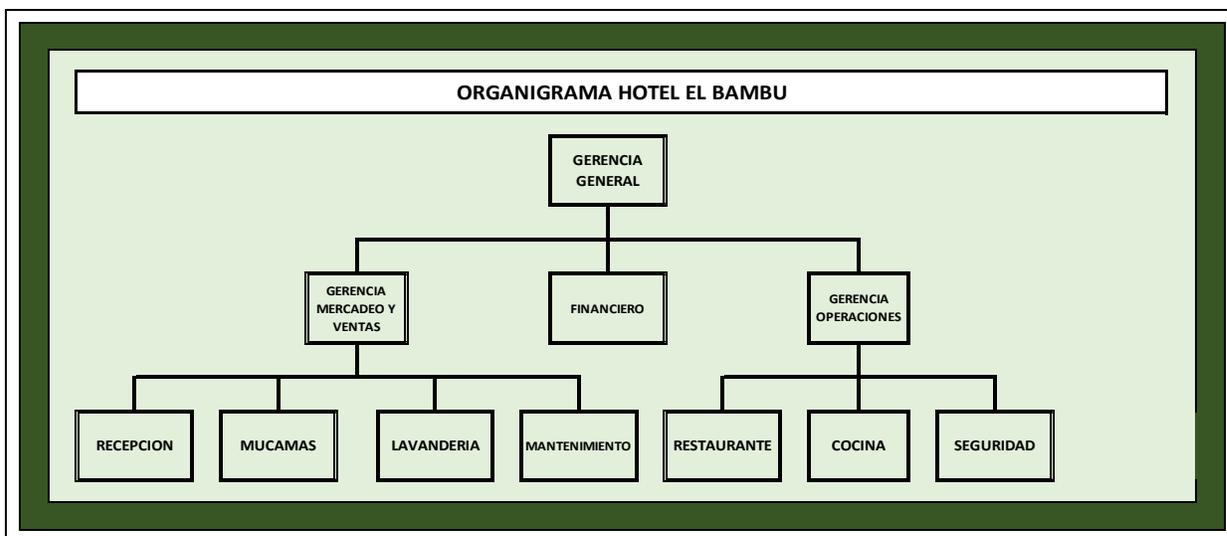


Figura 1. Organigrama Institucional Hotel el Bambú de Sarapiquí

Fuente: Elaboración propia. (2019)

## Marco Conceptual

El marco conceptual es un intento por caracterizar todos aquellos elementos que abarcan en el proceso de la investigación, “hipótesis, conceptos, definición de términos centrales o claves”. (Grinnell, Williams y Unrau.2009, p. 693) Conociendo el concepto se procede a definir los términos relevantes para la investigación.

## Administración

Administración es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos. (Significados, 2013-2019, párr. 1).

Por otra parte, nos indica (Perspectivas, 2007, párr. 3), la administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una

institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Con lo anterior mencionado podemos concluir que toda organización debe tener una definida una administración para cumplir sus objetivos,

### **Características de la administración**

Según el blog elaborado por Bello (2012), puntualiza y describe las siguientes características de la administración,

Tabla 2. *Características de la Administración.*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Universalidad	El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
Especificidad	Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas

Unidad temporal	Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
Unidad jerárquica	Todos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
Valor instrumental	La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
Amplitud de ejercicio	Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.
Interdisciplinaria.	La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, ciencia política
Flexibilidad.	Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Fuente: Elaboración propia. (basado en el documento de Bello, 2012)

También, Bello (2012) puntualiza las siguientes características en el área de administración,

- a) Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- b) Se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros.

c) Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como directores, gerentes de áreas, etc.

d) La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

e) La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

### **Propósitos de la Administración**

Según el blog elaborado por Rochina (2011), nos indica el propósito de la administración para la empresa, a través de los siguientes puntos,

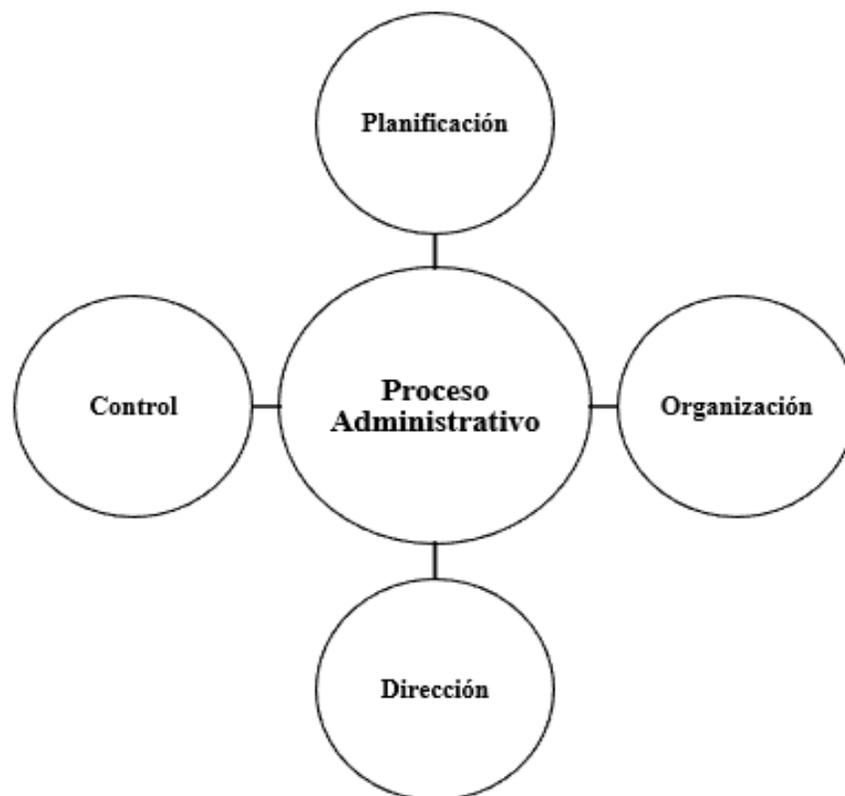
1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir la auto realización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### **Funciones de la Administración**

Las funciones administrativas se enmarcan en un proceso que explica las diversas actividades que realizan, quienes llevan a cabo la gestión y se apoya en una serie de procedimientos y principios administrativos, el cual involucra la planificación, la organización, la dirección y el control que van a, orientar el trabajo directivo. (Fossi, et al., 2013) Tomando en cuenta el autor Fossi, et al. (2013, citando a Gento (2000, p.78) define la función administrativa “como el cumplimiento cabal de todos y cada una de las funciones del proceso administrativo: planificar, coordinar, dirección y evaluar de manera eficaz y eficiente.” Esto deja claro, la coordinación de procesos de la administración, su

intención de sistematizar acciones para hacer posible los procesos, dirigir la norma y racionalizar recursos en atención a un plan o proyecto.

Finalmente, la administración se resume en cuatro etapas que, cíclicamente, son aplicables a todo proceso administrativo en la vida de una organización, funciona de una manera ininterrumpida: planificar, organizar, dirigir y controlar, necesarios para mantener una sólida competencia interna y externa de la organización. En el siguiente apartado, se hará mención acerca de ellos.



*Figura 2.* Proceso administrativo.

Fuente: Elaboración propia (2019)

## Etapas del Proceso Administrativo

Tabla 3. *Etapas del proceso administrativo.*

Etapa del proceso administrativo	Descripción de la etapa
Planificación	<p>Los administradores planifican sus actividades para condiciones futuras, desarrollan objetivos estratégicos y aseguran el logro de objetivos. Por tanto, deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro, operacional o estratégico de la empresa. La planeación es importante, sus objetivos se resumen el rumbo a seguir y las metas a alcanzar, además, se resume el crecimiento económico y general de la empresa.</p>
Control	<p>Los administradores controlan que las actividades de la compañía están en línea con las políticas y objetivos de la empresa. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.</p>
Organización	<p>Los administradores organizan la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.</p>
Dirección	<p>Los administradores supervisan a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados.</p>
Coordinación	<p>Los administradores armonizan los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro. La administración debe unificar y armonizar todos los esfuerzos y las actividades con el fin de que vayan dirigidas al logro común de los objetivos generales de la empresa y se traduzcan en la rentabilidad y eficiencia de esta. Una manera de ejecutar esta función es lograr que todas y cada una de las actividades de los diferentes departamentos, se complementen y enriquezcan el trabajo de los otros. Logrando de esta manera enlazar el trabajo particular en busca de logros generales en pro y beneficio de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia. (Basado en el documento de Riquelme, 2019)

## Administración Financiera

La administración financiera es el área de la administración que se centra en decisiones de inversión, manejo del dinero, fuentes de financiamiento, administración de activos, control de costos y maximización de utilidades/ beneficios. Abarca tres aspectos importantes de los recursos financieros:

Tabla 4. *Aspectos de la administración financiera.*

Aspectos	Descripción
Rentabilidad	Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional (ganancia/utilidad) sobre la inversión o esfuerzo realizado.
Liquidez	Es mantener un balance entre las inversiones de corto, mediano y largo plazo y la disponibilidad de recursos para cumplir con los compromisos financieros inmediatos de la organización.
Control de Riesgos	(Situaciones que ponen en riesgo los objetivos financieros): riesgo es todo aquello que tiene una probabilidad de ocurrencia y que al ocurrir puede limitar/afectar el alcance de los objetivos financieros y el valor de los recursos financieros de una organización.

Fuente: Elaboración propia. (basado en el documento de conceptos básicos)

### Funciones de la Administración Financiera

Según el autor, Fernández, M. (2015) define las siguientes funciones de la administración financiera;

- a. Decidir las inversiones que debe hacer la empresa. Esta es la función más importante que tiene este departamento y quizás una de las más importante en toda la empresa, pues las decisiones mal tomadas en este departamento pueden tener un alto costo para la empresa.
- b. El departamento es el responsable de los financiamientos que hace la empresa para poder mantenerse a flote, pues su administrador de finanzas debe decidir en la forma en que la empresa quiere conformarlo para apoyarse en lo que tiene que ver con el financiamiento.

- c. Otra función muy importante del departamento de administración financiera es la de buscar, encontrar y ubicar los recursos que necesita la empresa: Las fuentes o financiamientos y los inversionistas que mantendrán a flote la empresa.
- d. El análisis de inversión es otra de las grandes funciones de este departamento, pues es el encargado de estudiar todas las posibilidades que tenga la empresa para seguir creciendo y desarrollándose. La gerencia de este departamento debe contar con las habilidades necesarias para analizar y elegir las oportunidades más factibles a la hora de decidir por el bien de la empresa.
- e. Este departamento está encargado de la administración de riesgos, pues esta función es estudiada bien a fondo por el departamento ya que deben conocer cuál es el nivel de riesgo que posee la empresa en cada inversión.

Por otra parte, se conoce que el personal encargado de llevar la administración financiera según Enciclopedia económica (2017), puntualiza las siguientes funciones que deben de seguir,

1. Decide y gestiona las inversiones de la organización.
2. Es responsable del tipo de financiamiento que haga la empresa para mantenerse a flote.
3. Es el área encargada de buscar y encontrar las fuentes de financiamiento.
4. Estudia las nuevas posibilidades que tiene la empresa de seguir progresando y el presupuesto que corresponde a estas posibilidades.
5. Investiga y analiza el nivel de riesgo de cada movimiento financiero de la organización.

En conclusión, es importante indicar que el departamento de finanzas es el encargado de planear, controlar, organizar y dirigir los recursos económicos dentro de la empresa, al mismo tiempo tomando las decisiones que dejen mejores beneficios para la organización y que contengan menor riesgo para la empresa y sus accionistas, al mismo tiempo encontrar las oportunidades más factibles para aumentar el capital de la entidad.

## **Características de la Administración Financiera**

Según la Enciclopedia Económica (2017), entre las principales características por las que se diferencia la administración financiera podemos encontrar las siguientes:

1. Es coordinada y llevada a cabo por un gerente o director financiero.
2. Es una parte esencial de la economía y la gestión. Se convirtió en un área de la administración a partir del siglo XX.
3. Su objetivo es el de estudiar, comprender y gestionar que hace una organización con sus recursos financieros, así como el de mejorar el uso de estos.
4. Hace constante uso de la estadística y la matemática como herramientas de apoyo.
5. Está presente tanto en PYMES como en grandes organizaciones.

## **Objetivos de la Administración Financiera**

El objetivo principal de la administración financiera es brindar a las empresas a realizar un correcto uso de su dinero, con herramientas financieras para lograr un adecuado control de estos. Según nos indica la Enciclopedia económica (2017) las empresas pueden optar por un beneficio al contar con una administración financiera concretando ciertos objetivos como:

1. Lograr poseer los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la organización.
2. Lograr el uso eficiente de dichos recursos financieros.
3. Minimizar la incertidumbre y riesgos a la hora de tomar decisiones financieras.
4. Aumentar la ganancia de la organización, así como el patrimonio neto, con medidas como la de reducir costos o eliminar gastos innecesarios.
5. Facilitar información financiera para la toma de decisiones.

## **Importancia de la Administración Financiera**

La operación efectiva de una empresa depende de la administración de muchas áreas para garantizar que las cosas funcionen bien y que no haya problemas, una de estas áreas son las

finanzas. Sin embargo, las finanzas no son sólo un eslabón en el proceso operacional de una empresa, las finanzas tienen un impacto prácticamente todo lo demás que hace la compañía, y planeación y constante monitoreo ayudarán a crecer todas las áreas de una empresa.

En tu planeación financiera, optimizar tus recursos siempre será tu meta, en todas las áreas y en todos los plazos; para mejorar tu posibilidad de mantenerte alineado a tus objetivos, integra la planeación financiera estratégica a tus prácticas de administración. (Bolletto, 2018)

### **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

Las Normas de Información Internacional Financiera (NIIF) son un conjunto de conceptos y lineamientos que regulan la elaboración y presentación de la información de los estados financieros. Además, son aceptadas de manera generalizada en un lugar y fecha determinada.

Esta aceptación surge de un proceso de examinación realizado por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera A.C. (CINIF) abierto a la observación y participación de todos los interesados en el tema.

Las Normas de Información Financiera son obligatorias y deben aplicarse a todas aquellas entidades que manejan información financiera

Las Normas de Información Financiera han ido reemplazando a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y también se homologan al cambio normativo internacional en el que reemplazan a las Normas Internacionales de Contabilidad. (Ávila, 2019)

### **Importancia de las NIIF**

Tal y como indica Chopra (2016), las NIIF “son un conjunto de normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, basadas en principios claramente definidos, que hacen que se vuelvan parte integral de todos los colaboradores de la empresa”.

Es decir, están basadas en su mayoría en principios y no reglas, por lo que se aumenta la aplicación del juicio profesional, que debe utilizar el encargado en contaduría pública, gerente general, el gerente financiero, los accionistas y otros funcionarios de la organización.

Están hechas para todos porque, más allá de ofrecer un tema de marco de registro y calidad contable, trasciende en un asunto de transparencia de toda la información generada por cada uno de los colaboradores.

Hay cinco razones fundamentales que nos indican Chopra (2016), acerca de la importancia del conocimiento y la aplicación de las NIIF en todas las áreas, mencionados a continuación,

1. Es un medio eficiente para atraer nuevos capitales a la compañía, por medio de los estados financieros con base a NIIF, la empresa será fácilmente comparable con diferentes alternativas de inversión en otros países, provocando nuevas fuentes de financiamiento. Con esto, se logra un objetivo primordial de las NIIF: globalización de mercados.
2. Son incluidas dentro de los principios, esquemas y códigos de gobierno corporativo: tomando en cuenta los agentes internos y externos que afectan el desempeño de la compañía.
3. Ofrecen un entendimiento de una forma más integral de la información financiera bajo NIIF: ya que no sólo sería para el fisco y los propietarios de la empresa, sino también para los acreedores, inversionistas y el mercado de capitales.
4. Presenta un valor más real de la empresa: por medio de los registros contables y con las revaluaciones de los activos.
5. Es una fuente de transparencia observable en el Código de Ética del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, en su IV Postulado “Responsabilidad hacia la Profesión”, en el cual se establecen los cinco pilares: experiencia, transparencia, independencia, credibilidad y actualización profesional.

Si las NIIF son para todos los colaboradores de una organización, uno de los pasos más importantes que se debe dar a lo interno de la empresa es el “involucramiento”, o sea, hay

una gran responsabilidad por parte de la gerencia de la empresa en involucrar a todo el personal en conocer y sobre todo en capacitarse del alcance de los diferentes cambios en la normativa de las NIIF, que afecta de forma directa los negocios y transacciones de la organización.

Tabla 5. *Adopción y cumplimiento de las NIIF.*

NIIF	DESCRIPCIÓN
NIIF 1. Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera.	Especifica como las entidades deben llevar a cabo la transición hacia la adopción de las NIIF para la presentación de sus estados financieros.
NIIF 2. Pagos Basados en Acciones.	Requiere que una entidad reconozca las transacciones de pagos basados en acciones en sus estados financieros, incluyendo las transacciones con sus empleados o con terceras partes a ser liquidadas en efectivo, otros activos, o por instrumentos de patrimonio de la entidad.
NIIF 3. Combinaciones de Negocio	Requiere que todas las combinaciones de negocios sean contabilizadas de acuerdo con el método de compra como también la identificación del adquirente como la persona que obtiene el control sobre la otra parte incluida en la combinación o el negocio. Define la forma en que debe medirse el costo de la combinación (activos, pasivos, patrimonios) y el criterio de reconocimiento inicial a la fecha de adquisición.
NIIF 4. Contratos de Seguros.	Tiene como objetivos establecer mejoras limitadas para la contabilización de los contratos de seguros (asegurador), es decir, revelar información sobre aquellos contratos seguros. Define aquellos activos que cumplen con el criterio para ser clasificados como mantenidos para la venta y su medición al más bajo, entre su valor neto y su valor razonable menos los costos para su venta y la depreciación al cese del activo, y los
NIIF 5. Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones interrumpidas.	activos que cumplen con el criterio para ser clasificados como mantenidos para la venta y su presentación de forma separada en el cuerpo del balance de situación y los resultados de las operaciones discontinuadas, las cuales deben ser presentados de forma separada en el estado de resultados.

<p>NIIF 6. Exploración y Evaluación de los recursos minerales.</p>	<p>Define la exploración y evaluación de los recursos minerales, participaciones en el capital de las cooperativas, derecha de emisión (contaminación), determinación de si un acuerdo es, o contiene, un arrendamiento, derecho por intereses de desmantelamiento, restauración y rehabilitación medioambiental.</p>
<p>NIIF 7. Instrumentos Financieros, información a revelar.</p>	<p>El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad.</p> <p>Su principio básico afirma que una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera.</p>
<p>NIIF 8. Segmentos de Operación.</p>	<p>El objetivo de esta Norma es establecer los principios para la información financiera sobre activos y pasivos financieros, de forma que se presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad.</p>
<p>NIIF 9. Instrumentos Financieros.</p>	<p>El objetivo de esta NIIF es establecer los principios para la presentación y preparación de estados financieros consolidados cuando una entidad controla una o más entidades distintas.</p> <p>El objetivo de esta NIIF es establecer los principios para la presentación de información financiera por entidades que tengan una participación en acuerdos que son controlados conjuntamente (es decir, acuerdos conjuntos).</p>
<p>NIIF 10. Estados Financieros Consolidados.</p>	<p>El objetivo de esta NIIF es requerir que una entidad revele información que permita a los usuarios de sus estados financieros evaluar la naturaleza de sus participaciones en otras entidades y los riesgos asociados con éstas; y los efectos de esas participaciones en su situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo.</p>
<p>NIIF 11. Acuerdos Conjuntos.</p>	<p>El objetivo de esta NIIF es requerir que una entidad revele información que permita a los usuarios de sus estados financieros evaluar la naturaleza de sus participaciones en otras entidades y los riesgos asociados con éstas; y los efectos de esas participaciones en su situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo.</p>
<p>NIIF 12. Informaciones para Revelar sobre Participaciones en otras Entidades.</p>	<p>El objetivo de esta NIIF es requerir que una entidad revele información que permita a los usuarios de sus estados financieros evaluar la naturaleza de sus participaciones en otras entidades y los riesgos asociados con éstas; y los efectos de esas participaciones en su situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo.</p>
<p>NIIF 13. Medición del Valor Razonable.</p>	<p>Esta NIIF define valor razonable; establece en una sola NIIF un marco para la medición del valor razonable; y requiere información a revelar sobre las mediciones del valor razonable.</p>

<p>NIIF 14. Cuentas de Diferimientos de Actividades Reguladas.</p>	<p>El objetivo de esta Norma es especificar los requerimientos de información financiera para los saldos de las cuentas de diferimientos de actividades reguladas que surgen cuando una entidad proporciona bienes o servicios a clientes a un precio o tarifa que está sujeto a regulación de tarifas.</p>
<p>NIIF 15. Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes.</p>	<p>El objetivo de esta Norma es establecer los principios que aplicará una entidad para presentar información útil a los usuarios de los estados financieros sobre la naturaleza, importe, calendario e incertidumbre de los ingresos de actividades ordinarias y flujos de efectivo que surgen de un contrato con un cliente.</p>

---

Fuente: Elaboración propia. (basado en el documento de Rodríguez, 2015)

### **Especialidades de la NIIF**

Las NIIF establecen unas normas genéricas, de aplicación en todos los ámbitos y para todas las empresas. Sin embargo, también ha desarrollado unas NIIF especiales, nos indica (Donoso 2019)

1. NIIF para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Son similares a las NIIF generales, pero más simplificadas. Se les exime, por ejemplo, de la obligación de presentar ciertos estados financieros.
2. NIIF para el Sector Público: Se han establecido unas NIIF para la contabilidad pública, con todas las especialidades que ello conlleva.

### **Estructura y Diseño Organizacional**

Según indica en su documento de blog Hellriegel y Slocum (2012),

Podemos definir el diseño organizacional como el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la

estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Por su parte, parafraseando el blog anterior, se menciona que las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. Además, representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

1. Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
2. Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
3. Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

### **Importancia de la Organización**

Según nos indica el documento García, (2018)

Toda organización desempeña una parte fundamental para conseguir el éxito en cualquier gestión empresarial. Una apropiada organización de la empresa proporciona los métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo así los costos, evitando la lentitud y la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajadores. De alguna manera, esto también contribuye a emplear mejor los recursos y medios disponibles. Es preciso, además, conocer lo que implica cada puesto y si acarrea un gasto innecesario. Todo ello se encuadra dentro de la necesidad de una correcta organización de la empresa.

La importancia de la organización empresarial este concepto engloba la estructuración, organización e integración de los recursos y unidades organizativas de una compañía, además del establecimiento de las atribuciones y las relaciones entre ellos.

Permite realizar una utilización más eficiente de los medios de la empresa para que pueda desarrollar tus tareas y actividades en la búsqueda de los objetivos de la empresa marcados. Esto supone también que haya una mejor coordinación entre las distintas escalas de la compañía, y un mayor control sobre el trabajo del personal.

La organización de una entidad comienza por la división de esta en áreas o departamentos, que aglutinan una serie de actividades con cierta semejanza, además de establecerse unas relaciones jerárquicas entre ellas.

Dentro de una empresa, la organización precisa de un trabajo permanente por parte de los distintos actores que participan en ella, ya sean directivos o empleados. Resulta un proceso básico en el que se muestran las funciones que corresponden a cada puesto.

### **Características de la Organización**

Toda estructura organizacional es un orden formal, es decir, consta en los documentos de la empresa y está reflejado en su organigrama. En este último se representan las distintas personas que trabajan en ella y sus cargos específicos. Suelen basarse en un principio de especialización y departamentalización, es decir, de construcción de bloques de trabajo en los que se llevan a cabo labores determinadas: relaciones públicas, recursos humanos, gerencia administrativa, etc. Mientras más grande sea una empresa, más especializados serán sus departamentos. (Riquelme 2019)

Estas estructuras pueden ser de dos tipos:

1. Centralizado. Concentra las decisiones en los altos cargos de la jerarquía.
2. Descentralizado. Permite a cada departamento importantes márgenes de autonomía.

Por otro lado, generalmente responden a una idea previa de cómo organizar un equipo humano para conseguir un objetivo común. En esa consideración deben tomarse en cuenta

la tecnología, los recursos humanos y el “espíritu” o la personalidad empresarial de la organización. (Riquelme 2019)

### **Políticas Administrativa Financiera para la empresa**

Las políticas se derivan de los objetivos generales de la empresa y son pautas que sirven de guía para establecer el curso de las acciones operacionales en la organización y para garantizar que los procesos y procedimientos laborales estén, consecuentemente, alineados con los objetivos de la empresa. En otras palabras, son fronteras amplias, inclusivas, elásticas y dinámicas, que se ven reforzadas por las normas reguladoras de acciones y situaciones más específicas. De manera más específica, “la política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija las fronteras y proporciona los límites y la dirección en la cual se desenvolverán las acciones generales.” Por eso, constituye la base esencial para el desarrollo de los planes, procedimientos, métodos, estándares, presupuestos y programas. (Poder Judicial, 2007)

Tabla 6. *Políticas Organizacionales.*

<b>Política</b>	<b>Descripción</b>
Política de Desarrollo Organizacional:	Su propósito es mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
Política de Regulación Internas	Su Propósito es ordenar y difundir el marco normativo interno de la compañía.
Política Salarial	Su finalidad es crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Compañía.
Política de Selección y Contratación de Personal	Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.
Política de Plan de Carrera Empresarial	Establecer los criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo del recurso humano de acuerdo con sus competencias laborales y

	profesionales, con relación a las necesidades y estructuras funcionales de la Compañía
Política de Vacaciones	Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.
Política de Capacitación	Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.
Política de Relaciones Públicas	Mejorar la imagen corporativa ante nuestros clientes y la ciudadanía en general.

Fuente: Elaboración propia. (basado en el documento de Manual de Políticas Generales, 2006)

Tabla 7. *Políticas Financieras.*

<b>Políticas</b>	<b>Descripción</b>
Política de Presupuestación	Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.
Política de Cobranza	Optimizar los procesos de recuperación de cobros vencidos en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de incobrables e incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera.
Política de Pagos	Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.
Política de Información Financiera	Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

Política de Inversiones Financieras Establecer los lineamientos y parámetros que deberán seguirse para realizar las inversiones financieras de la compañía.

---

Fuente: Elaboración propia. (basado en el documento de Manual de Políticas Generales, 2006)

Tabla 8. *Políticas Administrativas.*

<b>Políticas</b>	<b>Descripción</b>
Política Administrativa	Establecer directrices que le permitan a la compañía contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.
Política de Compras	Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, equipo y mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

---

Fuente: Elaboración propia. (basado en el documento de Manual de Políticas Generales, 2006)

### **Especialización de Puesto**

La especialización del puesto de trabajo es uno de los parámetros de diseño de la estructura organizativa de la empresa, hace referencia a la división del trabajo, de forma que un individuo aprende a dominar por completo una parte del proceso productivo. (Sánchez, Albacete y Casado, 2011)

### **Tipos de dimensión**

Según nos indica (Sánchez, Albacete y Casado, 2011), los puestos pueden especializarse en 2 dimensiones:

1. Por su ámbito o amplitud o dimensión horizontal: según las distintas tareas que abarca un puesto de trabajo y qué amplitud tienen dichas tareas, puede hablarse de:
  - a. Especialización horizontal del puesto.
  - b. Ampliación horizontal del puesto.
2. Por la profundidad o control ejercido sobre el trabajo o dimensión vertical: según el control que tiene el trabajador sobre las tareas que realiza, puede hablarse de:
  - a. Especialización vertical del puesto.
  - b. Ampliación vertical del puesto.

### **Departamentalización**

Es un proceso por medio del cual se forman grupos de trabajo, agrupando tareas, funciones o actividades similares y relacionadas. En un primer plano se distribuye el trabajo por tareas, logrando cierta especialización por departamento que permite obtener mejores resultados y ganancias en productividad, logrando de esta manera una departamentalización eficiente. El criterio a utilizar para realizar la departamentalización y repartir el trabajo se basa en los objetivos de la empresa, del entorno, de la tecnología utilizada, de la preparación y capacitación de los empleados, de las tareas realizadas, de la dimensión o tamaño de la empresa y de la estrategia a seguir, entre otras. (Riquelme, 2018)

### **Objetivos de departamentalización**

Según nos indica, Riquelme (2018)

1. Conocer y entender la división adecuada de las funciones de la empresa.
2. Reducir y concretar las tareas asignadas a cada trabajador, para que la lleven a cabo de manera más eficiente.
3. Genera la especialización, que se basa en la experiencia conseguida por un trabajador respecto a la tarea que desarrolla, lo que repercute positivamente en la calidad del trabajo realizado.
4. Ayuda a realizar la mejor selección de los empleados para cada puesto de trabajo determinado.
5. La división de tareas genera nuevos puestos de trabajo.

6. Facilita la supervisión y control por parte de los jefes.
7. Permite el desarrollo de atribuciones específicas en un mismo nivel de la empresa.

### **Características de la departamentalización**

Entre las principales características de la departamentalización destacan algunas ventajas y desventajas, según nos indica Riquelme (2018) podemos encontrar las siguientes:

- a. Refleja la visualización lógica de la estructura empresarial.
- b. Se preside por la especialización ocupacional y laboral.
- c. Facilita la comunicación y el entendimiento del equipo con la finalidad lograr una mayor eficiencia en sus funciones.
- d. En ocasiones la división por funciones establece una barrera que limita la cooperación entre las diferentes áreas.
- e. Ayuda a organizar una estructura jerárquica de toda la empresa.
- f. Es propicio para empresas pequeñas, con pocas líneas de producción.
- g. Se debe controlar la especialización, ya que en ocasiones se exagera y extralimita derivando falta de atención en los resultados globales.
- h. No es flexible, el proceso de adaptación a cambios es lento, por lo cualquier cambio en la cultura o estrategia empresarial puede poner en riesgo la organización.
- i. No permite la promoción de equipos con auto gestión, las responsabilidades de los resultados finales en la organización recaen en un solo órgano.

### **Tipos de departamentalización**

Los tipos de departamentalización van a depender de la forma en cómo se conceptúen los departamentos de la empresa, pueden ser

Tabla 9. *Tipos de departamentalización*

Departamentalización por tipo de cliente	Se realiza en función hacia el cliente final. Este tipo de departamentalización permite a la empresa enfocarse en la mejor atención al cliente, sumando esfuerzos para satisfacer de manera eficiente las
--	---

---

Departamentalización por tiempo	<p>necesidades de este.</p> <p>Consiste en la creación de departamentos de acuerdo con la duración de las actividades que se desempeñan, en ocasiones se combina con otras clasificaciones. El caso más común es la división por jornada o turnos laborales.</p>
Departamentalización por territorio	<p>El criterio utilizado en esta creación de departamentos es la división geográfica, depende del sector de actividad que realiza la empresa y tienen gerencia propia por área.</p>
Departamentalización por proyectos	<p>Depende de la envergadura del proyecto, es práctico si cada proyecto es manejado por un equipo diferente y cada unidad de trabajo reúne una serie de requisitos específicos determinados por el cliente.</p>
Departamentalización por productos o servicios	<p>Consiste en la formación de departamentos por la línea de producto o servicio, siempre y cuando la empresa no maneje demasiadas líneas.</p>
Departamentalización por procesos:	<p>Es una creación de departamentos muy útil si la empresa busca dinámicas que optimicen el trabajo y permita aplicar una mejora continua de los procesos de producción. Incluye la planificación y gestión de las tareas en busca de la máxima optimización de los recursos y rentabilidad de la inversión.</p>
Departamentalización por equipo	<p>Está relacionada tanto con proyectos como procesos. Se enfoca en facilitar el trabajo con tecnología y herramientas adecuadas, con la finalidad de reducir costes y aprovechar los recursos.</p>
Departamentalización por funciones	<p>Consiste en la división de empresas usando como criterio el tipo de actividad que se desarrolla cada área. Por ejemplo: Ingeniería, administración, contabilidad, compra, ventas, etc.</p>
Departamentalización matricial	<p>Tiene como criterio para crear departamentos la</p>

---

combinación de funciones con proyectos. Los equipos de trabajo para cada proyecto se conforman por personas que desempeñan la misma función en distintos proyectos a la vez, optimizando los recursos y mejorando los tiempos.

---

Fuente: Elaboración propia. (Basado en el documento de Riquelme, 2018)

### **Manual de Procedimientos**

El manual de procedimiento se refiere a un instrumento administrativo, el cual les da apoyo a los pequeños que hacen cosas que se deben hacer cotidianamente en las distintas áreas dentro de una empresa. En estos se consignan metódicamente las acciones y operaciones que se deben seguir para poder llevar a cabo las funciones generales para que la empresa pueda funcionar bien. También permite que se haga un seguimiento secuencial de actividades anteriores, programándolas en un orden lógico y en el tiempo indicado. (Riquelme, 2017).

Por otra parte, el autor Sanchez (2014) indica que los Manual de Procedimientos son un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. También señala que es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Finalmente, con los conceptos mencionados se puede definir que un Manual de Procedimientos busca establecer una secuencia lógica de las actividades que se deben desarrollar en una empresa, en donde se identifican y se determinan políticas, formularios y documentos que se ven involucradas en los procedimientos, así como los responsables para cada actividad.

## Objetivos de un Manual de Procedimiento

Según nos indica Raffino (2019),

- a. Facilitan la capacitación y adiestramiento del personal.
- b. Especifican las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, departamento o de la organización.
- c. Proporcionan una visión integral de los procesos que componen las labores de la empresa u organización.
- d. Componen el historial de procedimientos de la organización, ganando luego valor documental.
- e. Permiten la evaluación del desempeño de los trabajadores en base al ideal esperado por la empresa.

Por otra parte, el autor Sánchez (2014) nos indica que los objetivos de un manual de procedimientos son los siguientes:

1. Ser un medio de inducción para los nuevos funcionarios.
2. Brindar dirección a los funcionarios.
3. Comunicar los objetivos y metas de la organización
4. Servir como un conducto de comunicación oficial del jerarca institucional.
5. La uniformidad de políticas y procedimientos aseguran los recursos de la organización que serán utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales.
6. Ser un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución.
7. Revisar políticas y procedimientos para determinar si ciertas personas o unidades administrativas están necesariamente realizando operaciones que incumben a otra persona o unidad administrativa (duplicidad de funciones).

## **Importancia de un Manual de Procedimiento**

Es común que las empresas pequeñas carezcan de manuales de procedimientos. Esto puede deberse a que no han tenido tiempo para ello, ni están del todo definidas sus áreas o responsabilidades departamentales (si es que acaso poseen departamentos). En otros casos, simplemente no se han visto en la necesidad de producir un documento para el futuro. Sin embargo, cuando una empresa crece es necesario que se revise, cuestione y supervise la forma en que se hace el trabajo. Además, el nuevo personal requiere guías firmes, escritas, de lo que comprende su trabajo. Por otro lado, los manuales de procedimientos operan como los seguros: es preferible tenerlos y no necesitarlos que necesitarlos y no haberlos elaborado. (Raffino, 2019)

Al mismo tiempo indica Sánchez (2014), su importancia radica en que son medios utilizados para facilitar la realización de las labores específicas y reiterativas que conforman funciones administrativas y productivas. Ninguna empresa puede lograr éxito continuo sin prestar atención a mantener buenos sistemas de procedimientos actualizados por escrito que sirvan de guía a todos los interesados en la ejecución de sus asignaciones de trabajo.

## **Beneficios de un Manual de Procedimientos**

Los manuales de procedimientos brindan varios beneficios a las empresas, que las favorece en sus labores cotidianas, este autor Sánchez (2014, p.43) menciona los siguientes beneficios:

1. Reducción de gastos generales.
2. Control de actividades.
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
4. Sistematización de actividades.
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento.

*Tabla 10. Conformación un manual de procedimientos.*

Ítem	Descripción
Identificación	Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los siguientes datos:
	Logotipo de la empresa, nombre de la organización, nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización, título del manual de procedimientos, fecha de elaboración o actualización.
Índice o contenido	En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación, introducción, objetivo del manual, nombre de los procedimientos desarrollados.
Prólogo o introducción	Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular. Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; así mismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.
Objetivos del procedimiento	En resumen, la introducción deberá, señalar el objetivo del manual, incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento, ser breve y de fácil entendimiento. Deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos, su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación: especificar con claridad la finalidad que pretende el documento, la redacción será clara, concreta y directa, la descripción se iniciará con un verbo infinitivo, se describirá en una extensión máxima de doce renglones, se evitará el uso de adjetivos calificativos.
Áreas de aplicación	El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves, además, la primera parte del contenido deberá expresar qué se hace, y la segunda, para que se hace.
Políticas y normas de operación	Se describe el área de aplicación de un procedimiento, es decir, a que área involucra, puestos y actividades, así como a que no aplica. Son una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Es conveniente que las políticas y norma de operación se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que puedan presentarse al operar el procedimiento, es decir, definir expresamente que hacer o a que criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Fuente: Elaboración propia. (Basado en el documento de Maldonado, 2009)

Para elaborar las políticas este autor Maldonado (2009) nos indica que debemos considerar los siguientes puntos:

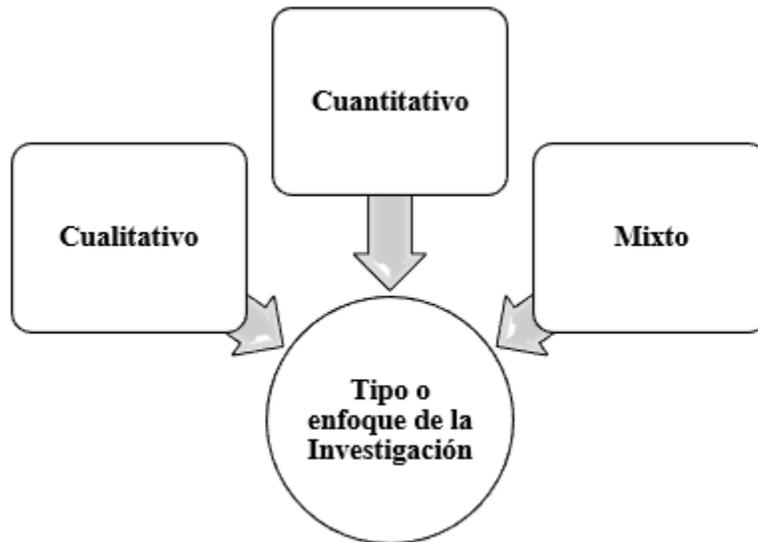
1. Las políticas serán lineamientos de carácter general que orienten las decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizarse los colaboradores en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, así mismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
2. Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
3. Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizados por el titular de la unidad administrativa correspondiente.
4. Se debe prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente.
5. Entre las políticas deben existir jerarquías y secuencias lógicas de operación.
6. Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan en manera determinante en la operación del procedimiento.

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.**

Se conoce que el marco metodológico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Norma, 2007)

### **Tipo o enfoque de la investigación**

Existen tres tipos o enfoques de la investigación. Según nos indica Hernández, Sampieri. y Mendoza (2018) son los siguientes:



*Figura 3.* Tipos de enfoque en la investigación.

Fuente: Elaboración propia (2019)

A continuación, se describirán cada enfoque mencionados en la figura 3.

#### **1. Cuantitativo.**

El significado original del término cuantitativo (del latín “*quantitas*”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones.

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis. (Hernández, Sampieri. y Mendoza, 2018)

#### **2. Cualitativo.**

El término cualitativo tiene su origen en el latín “*qualitas*”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos.

Con el enfoque cualitativo también estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltrear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que se está observando que ocurre. (Hernández, Sampieri. y Mendoza, 2018)

### 3. Mixto.

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemático, empíricos y críticos de la investigación e implica la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, Sampieri. y Mendoza, 2018)

El tipo de enfoque utilizado para el proyecto es el cualitativo, por lo que se tomará en cuenta aspectos personales y conductuales relacionados a la interacción de los colaboradores de Hotel El Bambú.

### Alcance de investigación.

Existen cuatro tipos de alcance para la investigación, definidos en la siguiente tabla

*Tabla 11. Alcances de la investigación.*

<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>
Estudios Exploratorios.	Sirven para preparar el terreno y generalmente anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Se llevan a cabo cuando el propósito es estudiar fenómenos y problemas nuevos, desconocidos o poco estudiados.
Estudios Descriptivos.	Tienen como finalidad especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que

se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar.

**Estudio Correlacional.** Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. Así los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de la investigación, miden las variables y su relación en términos estadísticos.

**Estudio Explicativos.** Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables.

---

Fuente: Elaboración propia. (2019, basado en Hernández, Sampieri. y Mendoza, 2018)

Esta investigación es de tipo descriptivo, dado a que se busca su descripción exacta de la situación actual de organización administrativa financiera de Hotel el Bambú, donde a partir de diferentes métodos para la recolección de datos, el análisis e interpretación por medio de estos, se podrá presentar el resultado del propósito de este proyecto de grado.

### **Sujetos y fuentes de información.**

#### **Participantes de estudio.**

Para la recolección de datos se identificarán por diferentes fuentes como la observación directa, los documentos, registros, los colaboradores el Gerente General que trabajan actualmente en la empresa Hotel el Bambú, los cuales serán recolectados median técnicas de cuestionarios, entrevista y observación (inspección documental)

Como apoyo para el análisis adecuado de los datos recolectados se buscará soporte en libros físicos, digitales e investigaciones relacionadas sobre el tema propuesto.

#### **Participantes/muestra.**

En el desarrollo de este proyecto, la población a realizar las encuestas se tomará la totalidad del personal que actualmente se encuentra laborando en Hotel el Bambú, en la ciudad de

Sarapiquí, dado que se considera que la población total es baja y permite a la encuestadora realizar esta labor sin inconvenientes.

- a. Población de la empresa Hotel el Bambú: 26 empleados
- b. Total, encuestas a aplicar: 26 encuestas

### **Instrumentos y técnicas de recolección de datos**

A continuación, se puntualiza los instrumentos y técnicas de recolección de datos

1. Técnica de la entrevista para verificar con el Gerente General como está conformada actualmente la estructura administrativa financiera de la empresa.
2. Técnica del cuestionario al Gerente General preguntando la importancia de crear una estructura administrativa financiera, se le hace la propuesta de una estructura.
3. Encuesta con aplicación al cuestionario como instrumento para analizar el nivel de conocimiento de la estructura organizacional Administrativa-Financiera de Hotel el Bambú por los colaboradores presentes.
4. Técnica de la observación para determinar las funciones de los empleados por departamento, para verificar la jerarquía de la organización y sus procedimientos.

### **Criterio de inclusión.**

Se tomarán en cuenta los empleados por cada departamento que existe.

- a. Departamento de Restaurante 5 empleados
- b. Departamento de Cocina 5 empleados
- c. Departamento de Recepción 2 empleados
- d. Departamento de Limpieza (misceláneos) 4 empleados
- e. Departamento de Mucamas 4 empleados
- f. Departamento de Jefaturas 5 empleados
- g. Gerente General 1

### **Criterio de exclusión.**

- a. Se excluirá a la junta directiva de Hotel el Bambú.

- b. No se tomará en cuenta al departamento de seguridad por horarios rotativos no accesibles.

### **Categoría de análisis.**

Para realizar el análisis de la situación actual de la estructura organizacional Administrativa-Financiera de la empresa Hotel el Bambú, se realizó un diagnóstico mediante la observación directa en las diferentes áreas existente en la organización, la ejecución de encuesta al personal del área administrativa y operativo que la conforman, los resultados de estas actividades de recolección de datos se encuentran en la tabulación de datos.

Por último, se aplica entrevista y cuestionario al Gerente General, para conocer cómo se encuentra estructurada la organización, hacer propuestas de creación de un departamento financiero así como un organigrama.

### **Variables de investigación**

Se conoce como variables de investigación a una entidad abstracta que adquiere distintos valores, se refiere a una cualidad, propiedad o característica de personas o cosas en estudio y varía de un sujeto a otro o en un mismo sujeto en diferentes momentos. (Carpio, s.f.) a continuación se especifica cada una de las variables utilizada en este proyecto de investigación,

#### **Variable 1. Estructura administrativa financiera.**

*Definición Conceptual:* La forma de alcanzar el máximo beneficio para los accionistas de la empresa a través de un uso efectivo de los recursos financieros y humanos disponibles (Monroy, Sierra y Quintero, 2018).

*Definición Operativa:* Este indicador va a organizar el funcionamiento y directrices que deben de cumplir cada uno de los trabajadores de la empresa, a nivel operativo.

*Definición Instrumental:* Esta variable se realiza con la aplicación de los siguientes instrumentos:

1. Observación Directa.
2. Entrevista al Gerente General.

### **Variable 2. Estructura administrativa financiera y demás áreas funcionales.**

*Definición Conceptual:* Reconociendo el concepto de la variable anterior, se añade que las áreas funcionales, son las encargadas de realizar cada una las funciones que se brindan en la compañía en la cual se está realizando la investigación.

*Definición Operativa:* Este indicador va a proponer la jerarquía y el funcionamiento que deben de cumplir cada uno de los trabajadores de la empresa.

*Definición Instrumental:* Esta variable se realiza con la aplicación de los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario al Gerente General.
2. Cuestionario a los colaboradores.

### **Variable 3. Procedimientos de una estructura administrativa financiera.**

*Definición Conceptual:* los procedimientos de una estructura administrativa financiera se definen como los procesos que posee cada uno de los departamentos que componen la compañía, con la finalidad de realizar las labores establecidas y los objetivos definidos.

*Definición Operativa:* Este indicador va a realizar la observación y revisión de los procedimientos del área administrativa financiera.

*Definición Instrumental:* Esta variable se realiza con la aplicación de los siguientes instrumentos:

- 1- Cuestionario.
- 2- Observación Revisión de documentos.

Tabla 12. *Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de la investigación.*

<b>Objetivos Específico</b>	<b>Variable de Estudio</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Analizar la estructura administrativa financiera del Hotel el Bambú.	Estructura administrativa financiera	Organización adecuada a nivel estructural de las áreas que conforman la administración y finanzas de la empresa.	Estructura macro y micro de la compañía.	1. Observación Directa. 2. Entrevista al Gerente General.
Conocer los procedimientos actuales utilizados en el área administrativa financiera del Hotel el Bambú.	Procedimientos de una estructura administrativa financiera	El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) en su página web indica que las NIIF comprende un conjunto de conceptos generales y normas particulares que regulan la elaboración y presentación de la información contenida en los estados financieros	Procedimientos del área administrativa financiera	1.Observacion Revisión de documentos y normas NIIF. 2.Cuestionario
Proponer una estructura administrativa financiera la cual visualice la	Estructura administrativa financiera y demás áreas funcionales	Reconociendo el concepto de la variable anterior podemos destacar, que toda	Estructura macro y micro de la compañía	1.Cuestionario al Gerente General.

articulación de la totalidad de las áreas funcionales del Hotel El Bambú.

organización debe tener una estructura establecida con sus respectivos departamentos para realizar las funciones determinadas.

2.Cuestionario a los colaboradores

3.Propuesta (Organigrama)

Fuente: Elaboración propia. (2019),

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

Con la visita a Hotel el Bambú se realizó la técnica de observación, mientras los colaboradores del área Administrativa realizaron sus labores, por ende, se observó que no existes manuales de procedimientos, que puedan orientar al personal jerárquico a desarrollar la actividad que desempeña.

Por ende, los empleados operativos no tienen claro sus funciones y trabajan día a día según indicación inmediata del jefe a cargo en ese momento.

Posteriormente se observó que no existe un departamento de proveeduría, encargado de bodega, compras, por lo tanto en el momento de realizar estas funciones se llama a los colaboradores (misceláneos), para que reciban la mercadería y la lleven a cada bodega del departamento que lo ha solicitado, sin antes revisar lo solicitado por cada jefatura encargado de la compra con respecto a la necesidad prevista de su área, es por ese motivo que no existen inventarios, control de compras y gastos, comparaciones de precios o verificar que la mercadería llegue realmente a la bodega correspondiente. Además, es relevante mencionar lo identificado en los siguientes departamentos,

En el departamento de alimentos y bebidas observamos que hay carencia de las jefaturas en el momento de apertura, cada colaborador hace las funciones, sin embargo, en cuanto existe alguna dificultad no tiene a quien acudir para poder evacuarla es ahí donde se presentan molestias de clientes internos y externos por no tener una solución en el momento.

En el departamento contable se observa que no cuenta con un presupuesto para cada departamento, al igual de carencia de personal que es bastante escaso donde es imposible realizar el trabajo diario por motivos de crecimiento de la empresa. Por lo tanto, se realiza la propuesta de un nuevo departamento para que este pueda orientar y dirigir las finanzas de la organización y tener mejor rendimiento, por este motivo se recomienda las NIIF, puntualizadas y descritas a continuidad,

1. NIIF 1: Especifica como las entidades deben llevar a cabo la transición hacia la adopción de las NIIF para la presentación de sus estados financieros. (Rodríguez, D. 2015. p1)

2. NIIF 5: Define aquellos activos que cumplen con el criterio para ser clasificados como mantenidos para la venta y su medición al más bajo, entre su valor neto y su valor razonable menos los costos para su venta y la depreciación al cese del activo, y los activos que cumplen con el criterio para ser clasificados como mantenidos para la venta y su presentación de forma separada en el cuerpo del balance de situación y los resultados de las operaciones descontinuadas, las cuales deben ser presentados de forma separada en el estado de resultados. (Rodríguez, D. 2015. p1)
3. NIIF 7: El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad. (Rodríguez, D. 2015. p1)
4. NIIF 8: Su principio básico afirma que una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera. (Rodríguez, D. 2015. p1)
5. NIIF 9: El objetivo de esta Norma es establecer los principios para la información financiera sobre activos y pasivos financieros, de forma que se presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad.
6. NIIF 15: El objetivo de esta Norma es establecer los principios que aplicará una entidad para presentar información útil a los usuarios de los estados financieros sobre la naturaleza, importe, calendario e incertidumbre de los ingresos de actividades ordinarias y flujos de efectivo que surgen de un contrato con un cliente. (Rodríguez, D. 2015. p2)

Además, se procedió a utilizar la técnica del cuestionario donde cada empleado nos colaboró con un cuestionario para obtener resultados la estructura organizacional Administrativa-Financiera, y demás áreas de Hotel el Bambú.

Además, se utilizó la técnica de la entrevista y del cuestionario para el Gerente General, para saber si conoce la estructura actual de la empresa y si esta anuente de la nueva propuesta para obtener un mejor rendimiento en su actividad.

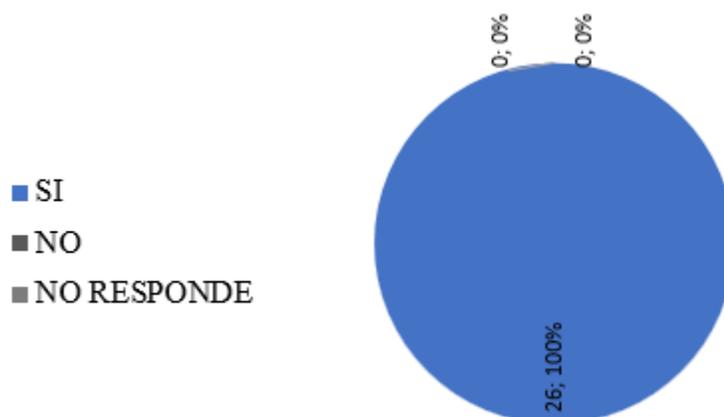
Finalmente, conociendo lo anterior se procede a realizar el análisis de los resultados de los con el fin de conocer el punto de vista y dar justificación de la problemática por parte de quienes laboran la empresa Hotel el Bambú, se procede a realizar el siguiente Cuestionario.

### **Cuestionario de respuesta cerrada aplicado a los colaboradores de Hotel el Bambú (Ver anexo 1)**

#### **Análisis pregunta #3**

Del cuestionario realizado a los colaboradores de Hotel el Bambú, con la finalidad de saber si conocen los niveles jerárquicos de la empresa el 100 % de los empleados si la conocen. Esto quiere decir que, aunque no existe una estructura definida, el personal reconoce quienes son las posiciones del personal en sus áreas inmediatas. La ventaja de ello es que la solución de conflictos recae sobre una persona, además de la planificación y ajuste de labores de las personas.

*Pregunta 3. Conoces los niveles jerárquicos de la empresa*



*Figura 4. Cuestionario; Niveles jerárquicos*

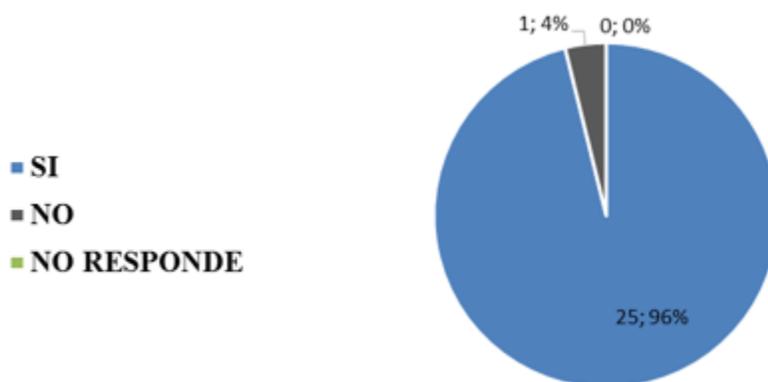
Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

#### **Análisis pregunta #4**

De los resultados obtenidos a los encuestados, opinaron de la siguiente manera:

El 96 % de los colaboradores si conocen sus jefaturas inmediatas y el 4% no tienen claro. Relacionado al punto anterior, las personas reconocen cuáles personas tienen funciones de jefatura. Sin embargo, la división horizontal es la que no está clara. Esto significa que los colaboradores no tienen claro hasta donde llegan las funciones de las jefaturas de otras aéreas dentro de su propio departamento.

*Pregunta 4. ¿Conoce cuáles son sus jefaturas inmediatas?*



*Figura 5. Cuestionario; Jefaturas inmediatas*

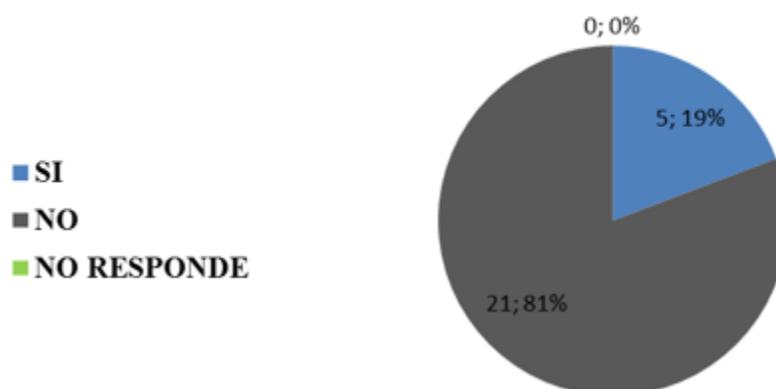
Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### **Análisis pregunta #5**

Del 100% del personal encuestado, haciendo referencia a la pregunta 5 si conoce la visión y misión de la compañía el 81% manifestó que no y el 19% manifestó que si, por lo que se recomienda a la gerencia tener en cuenta.

Esta diferencia de criterios radica en la antigüedad del personal, la mayoría de las personas que respondieron si tienen de uno a tres meses en Empresa y su perspectiva hacia la misma no está del todo claro aparte de sus opiniones subjetivas desarrolladas a través del tiempo laborado. La gente que tiene más tiempo en la Empresa sí reconoce el desconocimiento o la ausencia de una visión o misión de oriente sus funciones.

*Pregunta 5. ¿Conoce la visión y la misión de la empresa?*



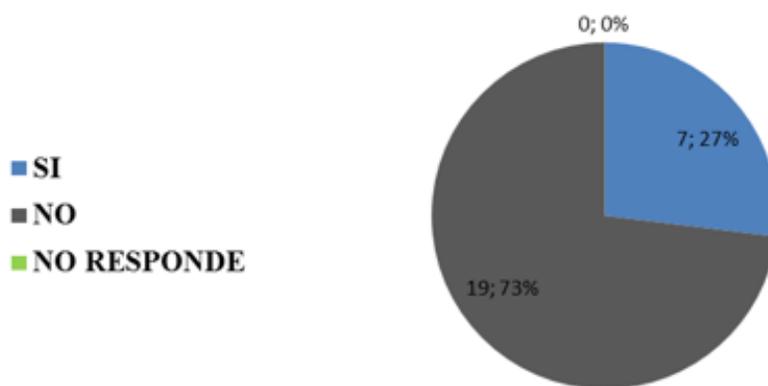
*Figura 6.* Cuestionario; Visión y misión

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### **Análisis pregunta #6**

De acuerdo con los resultados a la pregunta 6 los colaboradores manifestaron que el 27% si conocen los objetivos de la organización, mientras el 73 % no conocen los objetivos. Está estrechamente ligado a la pregunta anterior, pues al no existir una visión o misión, los objetivos que desea la Empresa no están tampoco definidos.

*Pregunta 6. ¿Es consciente de los objetivos de la organización?*



*Figura 7. Cuestionario: Objetivos de la organización*

Fuente; Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### Análisis pregunta #7

La mayoría de los encuestados que representan el 92% estuvo de acuerdo que no existe el personal suficiente para las actividades de la empresa y el 8% dijo que sí. El Hotel está en una etapa de crecimiento donde la cantidad de personal en ocasiones es insuficiente. Su ventaja en la ubicación geográfica le ha valido obtener un crecimiento acelerado en cuanto al sus clientes, por lo que el hospedaje y la alimentación han requerido contratar personal por horas para cumplir con sus necesidades de operación. Este faltante de personal ha sido resentido por el colaborador a tiempo completo, con horarios extendidos y fatiga.

Pregunta 7. ¿Cree usted que existe el personal suficiente para las actividades de la empresa?

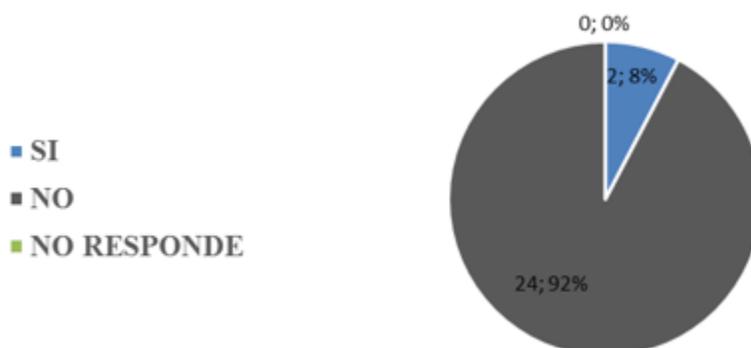


Figura 8. Cuestionario; Personal suficiente

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### **Análisis pregunta #8**

Un 65% de los colaboradores manifestó que el nivel tecnológico de la empresa no es suficiente y el 35% cree que es suficiente para sus actividades.

*Pregunta 8. ¿Cree que el nivel tecnológico de la empresa es suficiente para el desarrollo de sus actividades?*



*Figura 9. Cuestionario; Nivel tecnológico*

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### Análisis pregunta #9

Del resultado obtenido en la encuesta el 96 % del personal no tiene conocimiento que la empresa posea un organigrama escrito, para poder seguir un lineamiento y el 4 % si tiene un conocimiento sobre el mismo. Esta ausencia de organigrama ha logrado confundir al colaborador en cuanto a sus funciones y en cuanto a las funciones de los supervisores inmediatos.

*Pregunta 9. ¿La empresa tiene un organigrama escrito y acatado por toda la organización?*



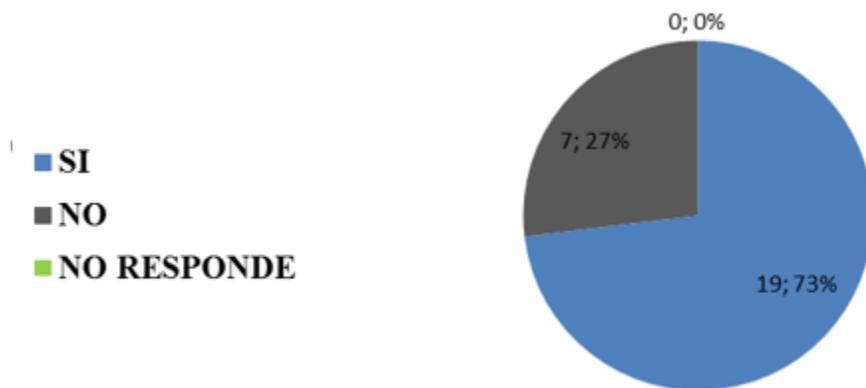
*Figura 10.* Cuestionario; Organigrama definido

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### **Análisis pregunta # 10**

Según el resultado obtenido por los colaboradores el 73% son conscientes de las áreas de responsabilidad y autoridad en la organización, sin embargo, el 26 % no estuvo de acuerdo.

*Pregunta 10. ¿Se establece claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?*



*Figura 11. Cuestionario; Áreas de responsabilidad y autoridad*

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### **Análisis pregunta # 11**

Del cuestionario realizado, el resultado fue el siguiente: un 73% opinó que las políticas, manuales de procedimientos, descripciones de cargo y funciones escritas de la empresa no tienen conocimiento, mientras que el 27% afirma lo contrario; por la tanto existe deficiencia en la administración de los puntos mencionados para los colaboradores de la institución. Las normas o políticas actuales han sido implementadas de una manera muy subjetiva basadas en los criterios de cada jefatura. Esto significa que habría departamentos con desigualdades operacionales cuando deberían ser estándares dentro de la organización.

*Pregunta 11. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, descripciones de cargos y funciones escritos conocidos acatados para toda la organización?*



*Figura 12.* Cuestionario, Políticas, manuales y demás

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### **Análisis pregunta # 12**

De acuerdo con el cuestionario realizado a los empleados todos están informados a quien tienen que acudir en caso de que se les presente algún problema dentro de la empresa.

*Pregunta 12. ¿Tiene conocimiento de quién acudir en caso de tener problemas dentro de la empresa?*



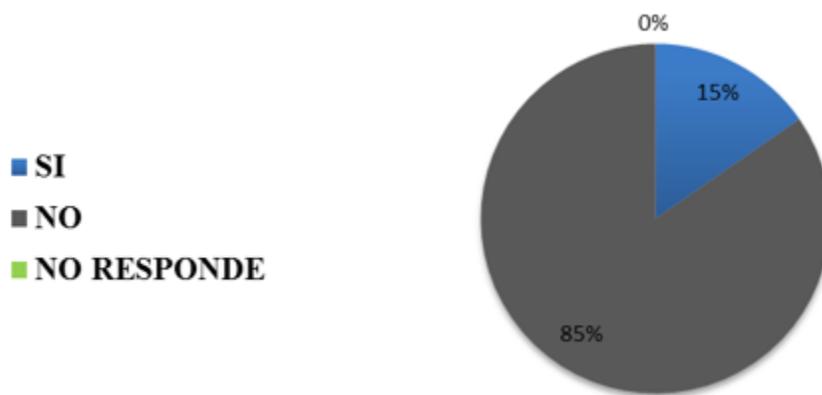
*Figura 13.* Cuestionario; Solución de problemas

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

### Análisis pregunta # 13

El 85 % de los colaboradores que se les realizó el cuestionario nos indicó que no existen políticas relacionadas a la motivación, capacitación e incentivos, mientras que el 15 % nos respondió lo contrario, esto nos indica que el personal no se encuentra motivado para dar mejor rendimiento.

*Pregunta 13. ¿Existen políticas relacionadas a la motivación, capacitación e incentivos del personal?*



*Figura 14. Cuestionario; Políticas motivacionales*

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario al personal (2019)

Además, se logró conocer el punto de vista y dar justificación de la problemática mencionada por parte del Gerente General la empresa Hotel el Bambú, se procede a realizar el siguiente Cuestionario y Entrevista.

### **Cuestionario de respuesta cerrada aplicado al Gerente General de Hotel el Bambú**

**(Ver anexo 2)**

### **Entrevista de respuesta abierta aplicada al Gerente General de Hotel el Bambú**

**(Ver anexo 3)**

#### **Análisis del instrumento.**

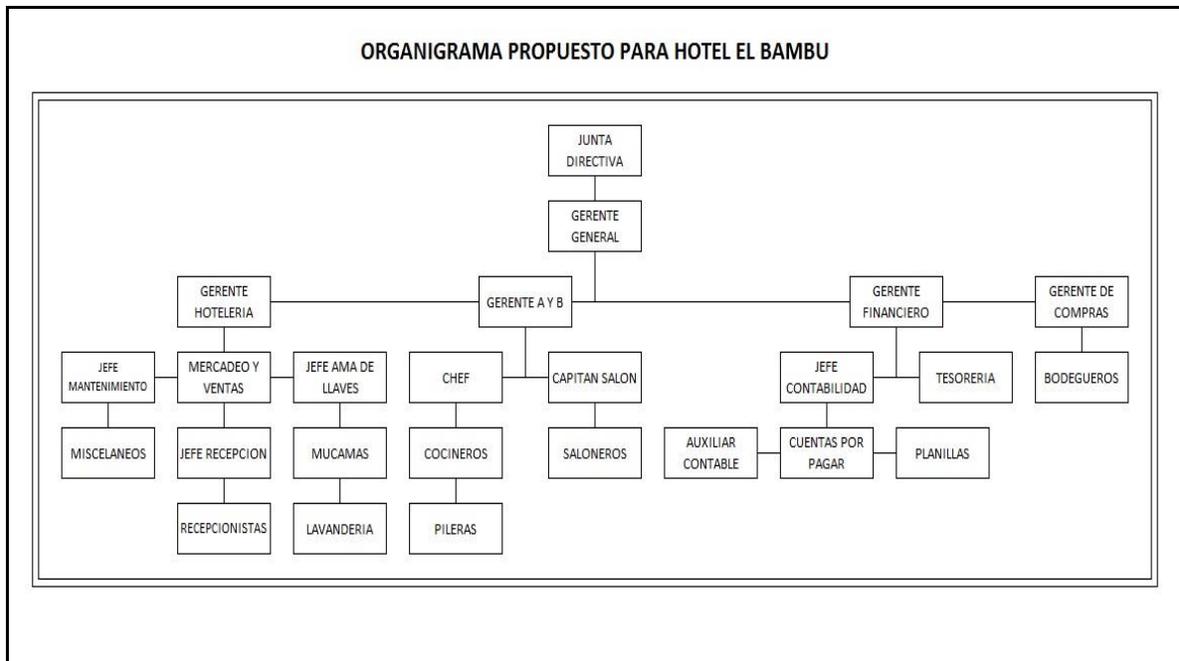
De la entrevista y el cuestionario realizado al Gerente General de la empresa Hotel el Bambú, con el propósito de conocer la importancia y que tan factible sería la aplicación de una estructura administrativa financiera dentro de la misma y la admisión a los cambios que tendría para con los colaboradores, luego de la recopilación de información se obtuvieron resultados positivos con el fin del mejoramiento de la empresa y tener mayor rentabilidad.

En consecuencia de la ausencia de esta estructura organizacional en el departamento administrativa financiero de Hotel el Bambú se ha identificado claramente de que los niveles jerárquicos no tienen empoderamiento en la toma de decisiones, en que los departamentos no conocen el alcance de sus áreas al igual que los colaboradores su campo de acción, aun así han desarrollado sus actividades empíricamente con un esquema de trabajo del día a día sin planificar y proyectar la operación de la compañía a mediano y largo plazos buscando mayor eficiencia y rentabilidad.

## CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.

La presente *Propuesta de mejoramiento para el Hotel el Bambú* (Ver anexo 4) está enfocada en diseñar una estructura administrativa financiera que afecte las demás áreas funcionales. La ausencia de una estructura organizacional en la compañía Hotel el Bambú ha venido a través de los años comprometiendo su sano crecimiento , así como la falta de definición de un organigrama formal que establezca los niveles de autoridad, los departamentos, los ejecutivos responsables de los departamentos, los equipos de colaboradores operativos y la especificación de las funciones y responsabilidades de cada uno, ha generado un crecimiento desordenado, una gestión administrativa financiera deficiente con resultados desaprovechados de los recursos humanos, financieros y materiales.

Finalmente, conociendo lo anterior y el análisis de los resultados, se concluye que la gestión administrativa financiera es dependiente de la estructura organizacional con el siguiente organigrama.



*Figura 15. Organigrama propuesto*

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Esta correcta gestión bajo una adecuada estructura organizacional es de suma importancia para determinar el crecimiento de la compañía, un buen desempeño en sus negocios, una mejoría en la dinámica organizacional, rentabilidad para la compañía y controles en el cumplimiento de las actividades en los departamentos y colaboradores.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

A continuación, se procede a puntualizar las conclusiones del. proyectos de investigación.

1. Se puede concluir que la empresa Hotel el Bambú de Sarapiquí S.A., no cuenta con una estructura Administrativa Financiera definida, la misma que no ha permitido su desarrollo funcional y un eficiente posicionamiento como empresa pequeña, ya que no está acorde con las funciones, responsabilidades y necesidades que se deben realizar. Conforme se realizó la investigación se pudo deducir que esta carencia de organización la hace ineficiente al no tener la guía que permita su manejo adecuado y eficiencia tanto en las actividades como en el aprovechamiento de su talento humano.
2. Basado en los resultados de los instrumentos aplicados a los colaboradores y gerente general se evidencia la falta de conocimiento del personal ante las responsabilidades asociadas a sus funciones. Sin embargo, es importante recalcar que si tienen definido quienes son los entes superiores aunque la jerarquía no está del todo definida.
3. Se trabaja empíricamente para ciertos procedimientos de la Empresa, no existe documentación ni estandarización a nivel organizacional, por lo que muchos lineamientos se limitan a criterios subjetivos de las jefaturas de la Empresa.
4. Por último la empresa Hotel el Bambú de Sarapiquí S.A busca posicionar sus niveles jerárquicos por lo que necesita considerar el desarrollo organizacional como una fuente primordial para el direccionamiento, innovación y cambio siendo este un proceso importante para su crecimiento.

Finalmente, conociendo las conclusiones de la investigación se procede a puntualizar las recomendaciones que la compañía debería aplicar,

1. Creación de un departamento financiero para Hotel EL Bambú, según la propuesta planteada en la investigación la cual se resume en el organigrama.
2. Establecer la propuesta de políticas y procedimientos en el departamento financiero, según la propuesta del punto anterior.

3. Hotel el Bambú elabore un plan de capacitación según la propuesta presentada en la investigación en el manejo contable y financiero.

## CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ávila, E. (2019). *Administración Y Contabilidad*. [Blog]. Disponible en: <https://clickbalance.com › blog › normas-de-información-financiera>
- Bello, M. (2012). *Concepto de administración, importancia, características*. [Blog]. Disponible en: <http://marinabello177.blogspot.com/2012/11/desarrollo.html>
- Botello, P. (2018). *importancia de la administración financiera*. [Blog]. Disponible en: <https://blog.paybook.com › finanzas › la-importancia-la-administración-fin...>
- Canabal, V. y Reed, G. (2011). *Diseño de la estructura organizacional de la empresa ventura Foods S.A. en Cartagena*. [Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título profesional en Administración de Empresas]. Colombia, Universidad De Cartagena. Disponible en: <https://es.scribd.com › document › Proyecto-Final-Diseno-de-La-Estructur..>
- Chopra, V. (24 enero, 2016). *Porqué su empresa debe adoptar las NIIF*. El Financiero. Disponible en: de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/por-que-su-empresa-debe-adoptar-las-niif/EWIUU6KA4BGABC6YYKARDXIUSQ/story/>
- Carpio, A. (s.f.). *Las variables de investigación*. [Presentación en Power Point]. Disponible en [www.urp.edu.pe › pdf › clase\\_variablesdeinvestigacion](http://www.urp.edu.pe › pdf › clase_variablesdeinvestigacion)
- Conceptos Básicos. *Administración financiera*. [Página web]. Disponible en: <https://www.sustainabilityxchange.info › filesagri › Conceptos de Administ..>
- Cordero, A. (2016) *Propuesta De Plan De Gestión Financiera Aplicada A La Empresa Camisetas Planeta*. [Para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas]. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. Disponible en: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/29201>
- Donoso, A. (2019). *Normas internacionales de Información Financiera (NIIF)*. [Página web]. Disponible en: <https://economipedia.com › definiciones › normas-internacionales-informa.>

(Div. de Reclutamiento y Selección de Personal 2007) MANUAL DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. [Página web]. Disponible en: [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_reptom\\_pj\\_anep](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep)

Enciclopedia Económica. (2017-2019). *Administración financiera*. [Página web]. Disponible en: <https://enciclopediaeconomica.com/Administración>

Fernandez, M. (2015) *Diagnóstico de gestión financiero y propuesta de mejora para la empresa Soluciones Electrónicas y Tecnológicas S.A.* [Para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas]. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. Disponible en: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15565>

Fossi, et al. (2013). *Funciones administrativas y la participación comunitaria*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 9, (25), pp. 47-63. Disponible en [www.redalyc.org/pdf](http://www.redalyc.org/pdf)

García, I. (2018). *Importancia de la organización de una empresa*. [Página web]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organización-de-una-e...>

Hellriegel, D. y Slocum, John, 2012. *Comportamiento Organizacional*. [Blog]. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/2012/02/27/disenio-organizacional>

Hernandez, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México, DF, Mc Graw Hill.

Hotel el Bambú. (2015). *Hotel el Bambú, Sarapiquí, Costa Rica*. [Página web]. Disponible en: <http://www.elbambu.com/>

Lo Polo, O. (2017) *Propuesta de modelo de Gestión Financiera para una empresa de servicios de consultoría en Tecnologías de la Información* [Para optar por un Postgrado en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas]. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. Disponible en: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/74731>

Maldonado, P. (2009). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. Recuperado de <http://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/dgpop/guias/guia01.pdf>

Miranda, Bryan (2018-2019). *Que es el marco teórico*. [Página web]. Disponible en: <https://www.studocu.com > ... > Fundamentos de derecho>

Monroy, D, Sierra, E. & Quintero, J. (2018). Análisis de la estructura financiera de la empresa “Caso X”. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16229/1/An%C3%A1lisis%20de%20la%20estructura%20financiera%20de%20la%20empresa%20%E2%80%9C Caso%20X%E2%80%9D.pdf>

Perspectivas. (2007). *Origen y desarrollo de la administración*. [Página web]. Disponible en: <https://www.redalyc.org > pdf>

Raffino, M. 2019. *Estructura Organizacional*. [Página web]. Disponible en: <https://concepto.de/estructura-organizacional>

Raffino, M. (2019). *Manual de Procedimientos*. [Página web]. Disponible en: <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>.

Reyes, O. (2014). *Habilidades investigativas de los egresados del postgrado en ciencias sociales, en el contexto de la educación en línea*. [Libro digital]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2016/orl/marco-situacional.htm>

Riquelme, M. (2019). *Las 5 Funciones de la Administración de Henri Fayol*. [Página web]. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/las-5-funciones-de-la-administracion-de-henri-fayol/>

Rochina, R. (2011). *Propósitos de administración*. [Blog]. Disponible en: <http://rigoberto-rochina.blogspot.com/2011/03/proposito-de-la-administracion.html>

Rodriguez, Daniel. (2015). Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)[Página web]. Disponible en: <https://contabilidad.com.do > niif>

Riquelme, M. 2018. *Departamentalización*. [Página web]. Disponible en: <https://www.webyempresas.com > Administración>

Riquelme, M. (2017). *Manual De Procedimientos*. [Página web]. Disponible en: <https://www.webyempresas.com › manual-de-procedimientos>

Sanchez, A. (2014). *Propuesta de manual de procedimientos para la Dirección Administrativa del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica (IAI-CR)*. [Página web]. Disponible en: [https://repositoriotec.tec.ac.cr › manual\\_procedimientos\\_audidores\\_internos](https://repositoriotec.tec.ac.cr › manual_procedimientos_audidores_internos)

Sanchez, G. Albacete, C. y Casado, M. (2011). *Material Docente (Teoría), Licenciatura en Administración y Dirección de Empresa*. [Página web]. Disponible en <descuadrando.com › Formalización del comportamiento>

Significados. (2013-2019). *Significado de Administración*. [Página web]. Disponible en: <https://www.significados.com/administracion/>

Tituaña, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A., año 2014*. [Como requisito para la obtención del título de: MBA]. Ecuador, Universidad Internacional SEK. Disponible en: <repositorio.uisek.edu.ec › bitstream>

## ANEXOS

### **Anexo 1. Cuestionario de respuesta cerrada aplicado a los colaboradores de Hotel el Bambú**

El presente cuestionario de respuesta cerrada aplicado a los colaboradores de Hotel el Bambú, su información es confidencial y de carácter académico realizado por Nury Virginia Bejarano Segura, para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría, en la Universidad San Marcos.

1. ¿Qué puesto desempeña en la compañía?
2. ¿Cuántos años laborando para el Hotel el Bambú, tiene hasta la fecha?
3. ¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?
  - a. Si----- No----- No responde-----
4. ¿Conoce cuáles son sus jefaturas inmediatas?  
Si----- No----- No responde-----
5. ¿Conoce la visión y la misión de la empresa?  
Si----- No----- No responde-----
6. ¿Es consciente de los objetivos de la organización?  
Si----- No----- No responde-----
7. Cree usted que existe el personal suficiente para las actividades de la empresa?  
Si----- No----- No responde-----
8. Cree que el nivel tecnológico de la empresa es suficiente para el desarrollo de sus actividades?

Si----- No----- No responde-----

9. La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

Si----- No----- No responde-----

10. Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

Si----- No----- No responde-----

11. La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados para toda la organización?

Si----- No----- No responde-----

12. Tiene conocimiento de quien acudir en caso de tener problemas dentro de la empresa?

Si----- No----- No responde-----

13. Existe políticas relacionadas a la motivación, capacitación e incentivos del personal?

Si----- No----- No responde-----

## **Anexo 2. Cuestionario de respuesta cerrada aplicado al Gerente General de Hotel el Bambú**

El presente cuestionario de respuesta cerrada aplicado al Gerente General de Hotel el Bambú, su información es confidencial y de carácter académico realizado por Nury Virginia Bejarano Segura, para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría, en la Universidad San Marcos.

1. ¿Cuántos años laborando para el Hotel el Bambú, tiene hasta la fecha?

19 años

2. ¿Conoce cuál es la estructura administrativa financiera actual de Hotel el Bambú?

Si---x--- No----- No responde-----

3. ¿Conoce cuáles son las jefaturas inmediatas?  
Si-x---- No----- No responde-----
  
4. ¿Conoce la visión y la misión de la empresa?  
Si--x---- No----- No responde-----
  
5. ¿Es consciente de los objetivos de la organización?  
Si--x---- No----- No responde-----
  
6. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?  
Si----- No--x--- No responde-----
  
7. ¿Considera que sea necesario crear una nueva estructura administrativa financiera para Hotel el Bambú?  
Si--x---- No----- No responde-----  
Si la respuesta es afirmativa pase a la pregunta 8
  
8. ¿Estaría anuente a evaluar una nueva propuesta de la estructura de la organización?  
(organigrama)  
Si
  
9. ¿Cree usted que existe el personal suficiente para las actividades de la empresa?  
Si----- No---x-- No responde-----
  
10. ¿Conoce cuáles son los procedimientos administrativos de la empresa?  
Si
  
11. ¿Conoce cuáles son los procedimientos financieros de la empresa?  
Si
  
12. ¿Existe políticas relacionadas a la motivación, capacitación e incentivos del personal?  
Si----- No--x--- No responde-----

### **Anexo 3. Entrevista aplicada al Gerente General de Hotel el Bambú**

La presente entrevista de respuesta abierta al Gerente General de Hotel el Bambú, su información es confidencial y de carácter académico realizado por Nury Virginia Bejarano Segura, para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría, en la Universidad San Marcos.

1- ¿Como se encuentra conformada la estructura actual de Hotel el Bambú?

Se encuentra compuesta por 3 jefaturas inmediatas, 3 jefes de cada departamento, 6 cocineros, 6 saloneros, 2 guardas, 2 recepcionistas, 3 mucamas, 1 lavandera, 2 misceláneos, 1 mantenimiento

2- ¿Considera que los niveles jerárquicos actuales son los adecuados?

Si

3- ¿Considera que una mejor estructura organizacional brindaría eficiencia y rentabilidad a la operación de Hotel el Bambú?

Si

4- ¿Sabe por cuantos empleados está conformada la empresa?

Si

5- ¿Posee la empresa políticas conocidas y acatadas para la organización?

Si pero hay que mejorarlas

6- ¿Considera importante crear políticas para la organización?

Si

7- ¿Posee la empresa manual de procedimientos conocidos y acatados por todo el personal de la empresa?

No

8- ¿Considera importante crear manuales de procedimientos para los colaboradores de la organización?

Si

9- ¿Posee la empresa descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por cada departamento?

No

10- ¿Considera importante crear descripción de cargos y funciones escritos para cada departamento?

Si

## **Anexo 4. Propuesta de mejoramiento para el Hotel el Bambú.**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL HOTEL EL BAMBÚ**

La presente propuesta está enfocada en diseñar una estructura administrativa financiera que afecte las demás áreas funcionales. La ausencia de una estructura organizacional en la compañía Hotel el Bambú ha venido a través de los años comprometiendo su sano crecimiento , así como la falta de definición de un organigrama formal que establezca los niveles de autoridad, los departamentos, los ejecutivos responsables de los departamentos, los equipos de colaboradores operativos y la especificación de las funciones y responsabilidades de cada uno, ha generado un crecimiento desordenado, una gestión administrativa financiera deficiente con resultados desaprovechados de los recursos humanos, financieros y materiales.

En consecuencia de la ausencia de esta estructura organizacional en el departamento administrativa financiero de Hotel el Bambú se ha identificado claramente de que los niveles jerárquicos no tienen empoderamiento en la toma de decisiones, en que los departamentos no conocen el alcance de sus áreas al igual que los colaboradores su campo de acción, aun así han desarrollado sus actividades empíricamente con un esquema de trabajo del día a día sin planificar y proyectar la operación de la compañía a mediano y largo plazos buscando mayor eficiencia y rentabilidad.

Por lo tanto, se concluye que la gestión administrativa financiera es dependiente de la estructura organizacional, ésta correcta gestión bajo una adecuada estructura organizacional determinará el crecimiento de la compañía, un buen desempeño en sus negocios, una mejoría en la dinámica organizacional, rentabilidad para la compañía y controles en el cumplimiento de las actividades en los departamentos y colaboradores.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	3
Objetivos de la propuesta.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Acciones concretas.....	4
Especialización del trabajo.....	5
Definición de funciones.....	5
Departamentalización.....	5
Cadena de mando.....	5
Transmitir las ideas de la propuesta.....	6
Capacitación de personal.....	6
Recursos necesarios.....	6
Presupuesto.....	7
Organigrama.....	13
Creación de Puestos y funciones del Departamento Contable del Hotel el Bambú.....	13
Sanciones y Faltas.....	15

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto para el puesto de Gerente de Hotel.....	7
Tabla 2. Presupuesto para jefe de Recepción.....	8
Tabla 3. Presupuesto para Jefa de Ama de llaves.....	8
Tabla 4. Presupuesto para Jefe Contable.....	9
Tabla 5. Presupuesto para Tesorero.....	9
Tabla 6. Presupuesto para Auxiliar Contable.....	10
Tabla 7. Presupuesto para Encargado de Cuentas por Pagar.....	10
Tabla 8. Presupuesto para Encargado de planilla.....	10
Tabla 9. Presupuesto para Gerente de Compras.....	11
Tabla 10. Presupuesto para Bodeguero.....	11
Tabla 11. Creación de Puestos y funciones del Departamento Contable del Hotel el Bambú. .....	13

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Hotel el Bambú.....	13
Figura 2. Diagrama de flujo de procedimientos de Hotel el Bambú.....	18
Figura 3. Diagrama de flujo de procedimientos de Hotel el Bambú.....	19

## INTRODUCCIÓN

Con el fin de lograr una adecuada estructura del Departamento Contable en Hotel El Bambú, se presenta la siguiente propuesta relacionada con los puestos y funciones que conlleva esta sección de la organización. Primeramente, con la intención de definir de una manera efectiva las actividades de este departamento y su relación con los demás, además de responsabilizar las acciones de un individuo en su desempeño.

La creación de puestos no es sólo una figura decorativa de la organización, sino que define las responsabilidades para cada colaborador en pro de las mejoras que a corto y largo plazos puedan ser medidas.

Esta propuesta permite idealizar el Departamento Contable como una unidad de vital importancia dentro de la organización ya que permite visualizar y definir la gran cantidad de información interna y externa que conlleva su operación ordinaria. La importancia que esto implica, demanda establecer parámetros, lineamientos y directrices para actuar en caso de determinadas situaciones donde la transparencia, ética y formalidad deberían ser parte de la idiosincrasia organizacional.

También es importante recalcar que aparte de la definición de las funciones y de los puestos como tales, se presenta una serie de procedimientos necesarios para delimitar de una manera correcta la estructura a proponer, con la intención de agilizar, definir y mejorar las actividades que el departamento realiza día a día, con una secuencia lógica y objetiva que permita a Hotel El Bambú mejorar su posición económica y competitiva dentro del sector donde se establece.

### **Objetivos de la propuesta.**

Reconstruir una estructura administrativa financiera para Hotel el Bambú en pro de su crecimiento con la finalidad de mejoramiento de sus funciones y desarrollo de su actividad.

### **Objetivo general**

Definir una estructura organizacional para Hotel el Bambu donde se definan los cargos y funciones de cada departamento con el fin de una mejor rentabilidad en función de una clasificación clara de sus funciones.

### **Objetivos específicos**

Visualizar la estructura general de la organización.

Analizar las funciones y cargos de cada área, mediante la propuesta de una estructura definida de sus puestos.

Definir el alcance de las responsabilidades de las distintas áreas en la estructura organizacional.

Establecer con claridad el orden jerárquico de la organización.

Establecer las principales cadenas de mando de la organización y sus principales responsabilidades dentro de la jerarquía organizacional.

### **Acciones concretas**

Para realizar la propuesta de una nueva estructura organizacional en la empresa Hotel El Bambú de Sarapiquí, se deben tomar en cuenta algunos aspectos intrínsecos propios de la empresa en cuestión, que de alguna u otra manera se presentan o existen, aún cuando se consideran mejorarlas o bien, cambiarlas bajo la nueva propuesta de la estructura organizacional. Se pueden mencionar las siguientes acciones concretas a realizar bajo un estricto orden de aparición:

### **Especialización del trabajo**

Evaluar la posición de los trabajadores en cuanto a si su actividad es adecuada a las capacidades o competencias que muestra. Ir departamento por departamento a evaluar las características de cada persona puede facilitar la reubicación de personal en áreas donde se requiere una mayor consolidación. La entrevista es una opción práctica para conocer sus capacidades (del trabajador) y sus pretenciones a futuro.

### **Definición de funciones**

Aspectos importantes sobre la unidad dentro de la organización en cuánto a que se hace, cómo se hace y quién lo hace es de vital interés al considerar la delimitación de funciones. La entrevista a los jefes actuales de área puede generar una idea bastante fuerte acerca de las necesidades de la unidad de trabajo en cuanto a personal y funciones de los mismos.

La presentación actual de la Empresa tiene seis jefaturas donde únicamente tres tienen mayor, no total, participación en la toma de decisiones.

### **Departamentalización**

Una vez definidas las funciones de los colaboradores, se debe delimitar su espacio de trabajo, en función de las actividades que deben hacer para una posterior organización en departamentos o unidades. Este punto no sólo se verá de forma clara en el organigrama sino que establece una línea de responsabilidades entre los colaboradores, además de rendición de cuentas en sus labores ordinarias.

### **Cadena de mando**

Indispensable definir las cadenas de mando mediante el empoderamiento de las jefaturas para transmitir la información de una manera adecuada. Este empoderamiento se realizaría mediante la inclusión y anuncio en una reunión general. Como fue mencionado en un apartado anterior, la mitad de las jefaturas no tienen participación en la toma de decisiones, por lo que esto resta autoridad actualmente en sus funciones.

### **Transmitir las ideas de la propuesta**

La realización de una estructura organizacional conlleva la afectación inmediata de todas las áreas de la organización. Es por ello que se necesita comunicar de una manera expedita los detalles aún mínimos del organigrama: figuras, líneas, relaciones entre áreas, entre otros. Por ejemplo, las líneas antes mencionadas representan canales de comunicación que se expresan de una manera vertical o horizontal.

### **Capacitación de personal**

Una vez definida y transmitida cada una de las particularidades del organigrama, se procede a capacitar a la gente si se deducen debilidades en las funciones o responsabilidades del puesto. La forma más práctica es buscar consultoría y ayuda en organizaciones como el tiempo a dedicar de sus colaboradores.

### **Recursos necesarios**

Los recursos necesarios para poner en marcha este proyecto son los siguientes:

**Gerente del Hotel:** Una oficina, una computadora, un escritorio, una silla ejecutiva, 2 sillas de espera, un aire acondicionado, un archivador, una impresora, suministros de oficina.

**Jefe de Recepción:** Una oficina amueblada, un aire acondicionado, una computadora, una impresora y suministros de oficina.

**Jefa Ama de llaves:** Una bodega amueblada, una computadora, suministros de limpieza y suministros de oficina.

**Jefe Contable:** Una oficina amueblada, un aire acondicionado, una computadora, una impresora, dos archivadores y suministros de oficina.

**Tesorero:** Una computadora, un archivador y suministros de oficina

**Auxiliar Contable:** Una computadora, un archivador y suministros de oficina

**Encargado de cuentas por pagar:** Una computadora, un archivador y suministros de oficina.

**Encargado de Planillas:** Una computadora, un archivador y suministros de oficina.

**Gerente de Compras:** Una oficina amueblada, un aire acondicionado, una computadora, un archivador, una impresora y suministros de oficina.

**Bodeguero:** Una bodega, accesorios de seguridad (guantes especiales, casco de protección, mascara, zapatos antideslizantes, protectores lumbar, perras) y suministros de oficinas.

### **Presupuesto**

Tabla 1. *Presupuesto para el puesto de Gerente de Hotel.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Oficina	1	850 000
Aire Acondicionado	1	290 000
Escritorio	1	200 000
Computadora	1	300 000
Silla Ejecutiva	1	120 000
Sillas de espera	2	60 000
Impresora	1	30 000
Archivador	2	90 000
Suministros de oficina	Varios	45 000
Salario mensual	1	680 566
<b>Total</b>		<b>2 665 566</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 2. *Presupuesto para jefe de Recepción.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Oficina amueblada	1	1 100 000
Aire Acondicionado	1	290 000
Computadora	1	300 000
Impresora	1	30 000
Suministros de oficina	Varios	90 000
Salario mensual	1	500 000
<b>Total</b>		<b>2 310 000</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 3. *Presupuesto para Jefa de Ama de llaves.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Bodega amueblada	1	700 000
Computadora	1	300 000
Suministros de limpieza	Varios	120 000
Suministros de oficina	Varios	20 000
Salario mensual	1	402 557
<b>Total</b>		<b>1 542 557</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 4. *Presupuesto para Jefe Contable.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Oficina amueblada	1	2 330 000
Aire acondicionado	2	580 000
Computadora	1	300 000
Archivador	2	90 000
Suministros de oficina	Varios	50 000
Salario mensual	1	567 119
<b>Total</b>		<b>3 917 119</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 5. *Presupuesto para Tesorero.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Computadora	1	300 000
Archivador	1	45 000
Suministros de oficina	Varios	25 000
Salario mensual	1	567 119
<b>Total</b>		<b>937 119</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 6. *Presupuesto para Auxiliar Contable.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Computadora	1	300 000
Archivador	1	45 000
Suministro de oficina	Varios	25 000
Salario mensual	1	358 469
<b>Total</b>		<b>728 469</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 7. *Presupuesto para Encargado de Cuentas por Pagar.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Computadora	1	300 000
Archivador	1	45 000
Suministro de oficina	Varios	25 000
Salario mensual	1	500 000
<b>Total</b>		<b>870 000</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 8. *Presupuesto para Encargado de planilla.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Computadora		300 000
Archivador		45 000
Suministro de oficina		25 000
Salario mensual		500 000
<b>Total</b>		<b>870 000</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 9. *Presupuesto para Gerente de Compras.*

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Oficina	1	700 000
Aire acondicionado	1	290 000
Computadora	1	300 000
Impresora	1	30 000
Archivador	1	45 000
Suministros de oficina	Varios	25 000
Salario mensual	1	567 119
<b>Total</b>		<b>1 957 119</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Presupuesto para Bodeguero.

Recurso	Cantidad	Precio
Bodega	1	750 000
Accesorios de seguridad	Varios	57 300
Computadora	1	300 000
Suministros de oficina	Varios	15 000
Salario mensual	1	341 004
<b>Total</b>		<b>1 463 304</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

### Cronograma de Actividades para Hotel El Bambú

Actividades	2020											
	Sep	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Presentar la propuesta al gerente del Hotel el Bambú												
Presentar a todos los colaboradores el nuevo organigrama institucional												
Aprobación del departamento Contable y sus funciones por parte de la dirección general de la compañía.												

Fuente: Elaboración propia. (2020)

## Organigrama Hotel el Bambú.



Figura 1. Organigrama Hotel el Bambú.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

### Creación de Puestos y funciones del Departamento Contable del Hotel el Bambú

Tabla 11. *Creación de Puestos y funciones del Departamento Contable del Hotel el Bambú.*

<b>Puestos del Departamento Contable del Hotel el Bambú</b>						
Jefe de Contabilidad	de Auxiliar Contable	Encargado de cuentas por pagar	de Encargado de planillas	de Tesorero		
<b>Funciones (por puesto) del Departamento Contable del Hotel el Bambú</b>						
Revisar y aprueba conciliaciones bancarias.	Control y revisión de cajas. Conciliaciones bancarias.	Recepción de facturas y confirmación de facturas electrónicas.	de Pago de nómina. Planilla de la C.C.S.S.		Flujo de liquidez operativo	Transferencias
Elabora estados financieros.	los Control de inventario materia prima	Pagos a proveedores.	a Liquidaciones laborales.	Planilla del INS.	fondos.	Pagos servicios públicos.
Revisar cheques y transferencias para llevarlos a firmas.	los alimentos clases. Arqueos de caja chica.	Registro y control de activos.	de		Genera estados de cuenta.	Manejo de caja chica.
Revisa la planilla quincenal.	Control de activos Fijos y Depreciaciones.	Plaqueo de activos.				
Revisa el flujo de efectivo.	Amortización pólizas.					
Remite informes solicite la gerencia.	los que la					

Para efectos de este manual, el cual es la versión #1 se realizan 10 procedimientos básicos los cuales se consideran de gran importancia en el área financiera contable, por lo tanto, se detalla la fundamentación básica y el diagrama de flujo para los siguientes procedimientos:

- a. Elaboración de los Estados Financieros
- b. Conciliaciones bancarias
- c. Inventario de materias primas
- d. Control de propiedad, planta y equipo
- e. Amortización de Pólizas
- f. Cuentas a pagar proveedores y profesores
- g. Nomina/ Beneficios a empleados
- h. Flujo de efectivo
- i. Flujo de liquidez operativo
- j. Manejo de caja chica.

#### Sanciones y Faltas

En caso de no cumplir con los procedimientos establecidos se aplicarán una llamada de atención verbal, luego se hará por escrito y después se procederá a el despido.

#### Formato de estructura del procedimiento

	Nombre del Documento:		
	Aprobado por:	Fecha: Agosto 2020	Versión: #1
<b>FECHA DEL LEVANTAMIENTO Y VIGENCIA:</b>		<b>Página no.:</b> 1/1	
<b>Paso No. Empleado Responsable</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formato</b>
1.Tesorero	Contabilidad	Envío de los estados de cuenta bancarios del mes a conciliar en formato PDF y Excel al auxiliar contable.	Estados de cuenta bancarios

2. Auxiliar contable	Contabilidad	Cargar al sistema los estados de cuenta bancarios formato Excel para conciliación libros con bancos.	Estados de cuenta bancarios en Excel
3. Auxiliar contable	Contabilidad	Elaborar la conciliación bancaria, determinando las partidas conciliatorias y registrar movimientos financieros que no estén en libros.	Conciliación bancaria.
4. Auxiliar contable	Contabilidad	Verificar que los cheques girados y transferencias electrónicas (auxiliar contabilidad) contra el estado de cuenta bancario hayan sido aplicados en el banco.	Estados de cuenta bancarios y auxiliar contabilidad.
5. Auxiliar contable	Contabilidad	Registro en el sistema de las operaciones bancarias diarias como comisiones, intereses ganados contra estado de cuenta bancarios.	Estados de cuenta bancarios.
6. Auxiliar contable	Contabilidad	Comparar el saldo del estado de cuenta en bancos contra el estado de cuenta en libros.	Estados de cuenta bancarios y estado de cuenta en libros
7. Jefe de contabilidad	Contabilidad	Revisión de estados financieros	Conciliaciones bancarias, estados de cuenta y estados financieros. Conciliaciones bancarias, estados de cuenta y estados financieros.
8. Auxiliar contable	Contabilidad	Archivo de conciliaciones bancarias	Conciliaciones bancarias

<b>Fundamentación del procedimiento</b>
Area: Departamento Contable
Nombre del procedimiento: Conciliaciones bancarias
Fecha de elaboración: agosto 2020
Fecha de revisión:
Fecha de vigencia: 1 año a partir de la aprobación de la Gerencia
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Confeccionar y procesar los asientos de diario, verificando que la documentación soporte que los respalda estén correctos.</li> <li>2. Preparar las conciliaciones de todas las cuentas de mayor tales versus auxiliares contables como: cuentas a cobrar, pagar, inversiones, inventarios, cuentas patrimoniales y otras similares.</li> </ul>
Frecuencia: Diaria
Base legal: NIC 1 Presentación de Estados Financieros, Ley n°8292 Ley General de Control Interno
Medidas y políticas de seguridad y de autocontrol: Normas Internacionales de Información financiera, NIIF
Medidas y sanciones por incumplimiento: Amonestación Verbal, Escrita, Suspensión y Despido sin Responsabilidad patronal.
Informes: Estados financieros y asientos contables, cierres de cajas.
Formatos y documentos: Estados de cuenta bancarios, comprobantes de cheques y transferencias bancarias, recibos y otros documentos comprobatorios.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

## Diagrama de flujo de procedimientos de Hotel el Bambú

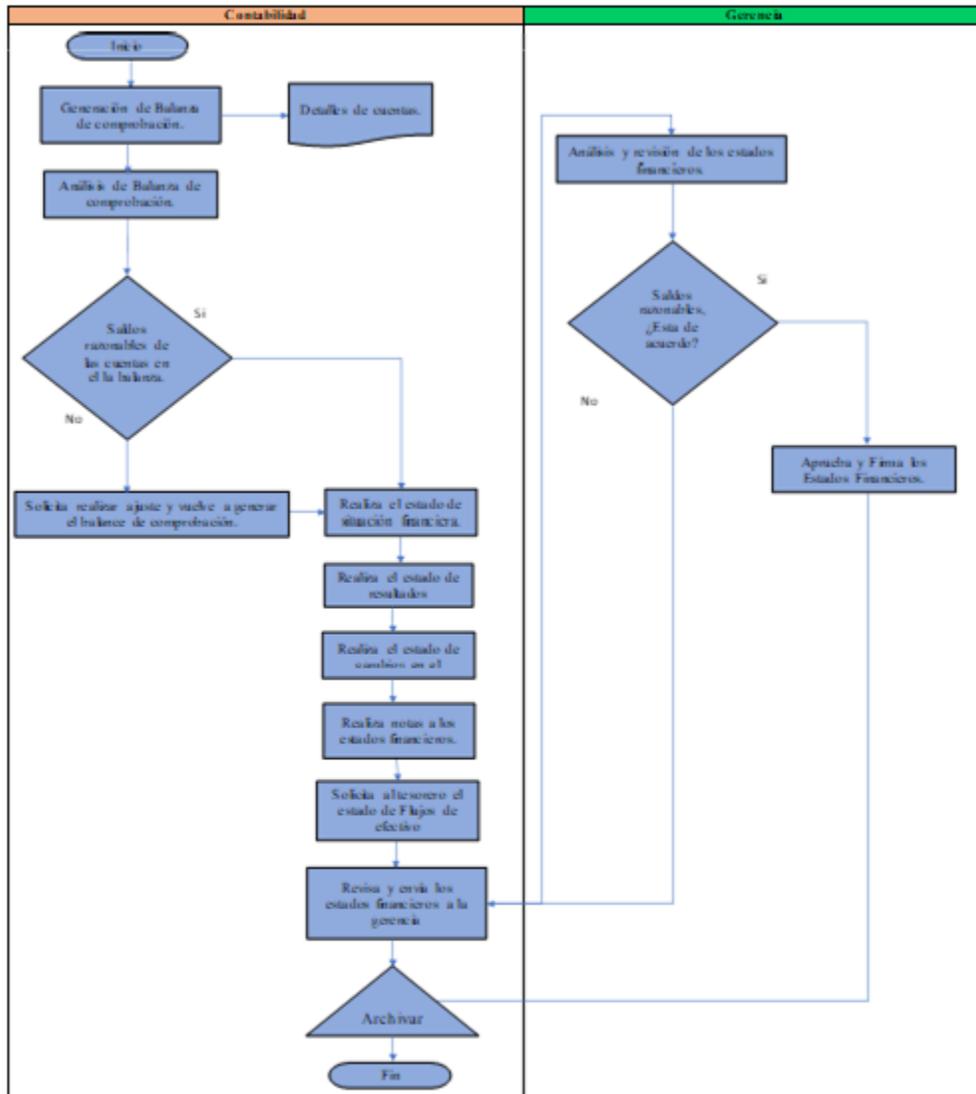


Figura 2. Diagrama de flujo de procedimientos de Hotel el Bambú.

Fuente: Elaboración propia.(2020)

### Diagrama de flujo de procedimientos de Hotel el Bambú

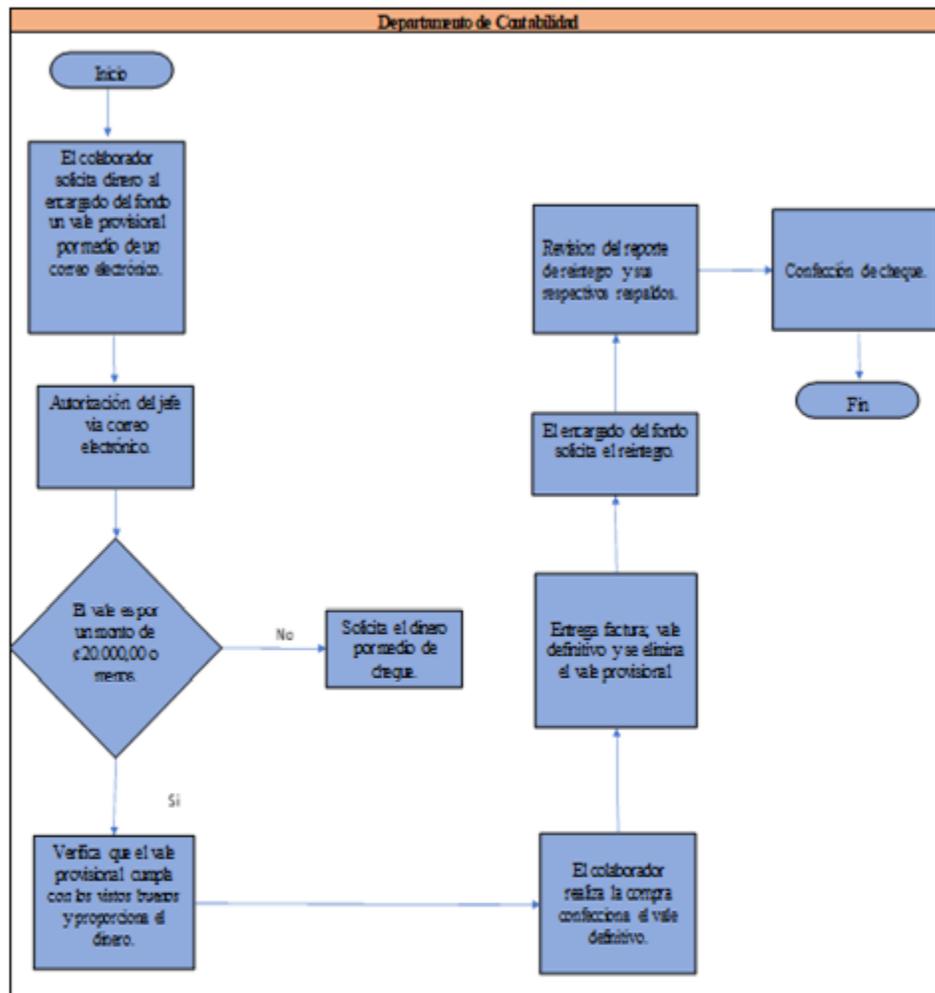


Figura 3. Diagrama de flujo de procedimientos de Hotel el Bambú.

Fuente: Elaboración propia. (2020)