



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
EMPRESA HOTELERA ARGUELLO ALTAMIRANO COSTALES
C.A., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO”.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTOR:

JORGE BRAYAN SILVERS GUANGA

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
EMPRESA HOTELERA ARGUELLO ALTAMIRANO COSTALES
C.A., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO”.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTOR: JORGE BRAYAN SILVERS GUANGA

DIRECTOR: ING. VÍCTOR MANUEL ALBÁN VALLEJO PhD

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Jorge Brayan Silvers Guanga

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo Jorge Brayan Silvers Guanga, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 de febrero de 2022

Jorge Brayan Silvers Guanga

C.I. 060498712-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA HOTELERA ARGUELLO ALTAMIRANO COSTALES C.A., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por el señor. **JORGE BRAYAN SILVERS GUANGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 <p>HERNAN OCTAVIO ARELLAN O DIAZ</p> <p>Firmado digitalmente por HERNAN OCTAVIO ARELLANO DIAZ Fecha: 2022.04.01 15:55:51 -05'00'</p>	2021-12-22
Ing. Víctor Manuel Albán Vallejo PhD DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 <p>VICTOR MANUEL ALBAN VALLEJO</p> <p>Firmado digitalmente por VICTOR MANUEL ALBAN VALLEJO Fecha: 2022.04.06 11:46:38 -05'00'</p>	2021-12-22
Dr. Regis Ernesto Parra Proaño MIEMBRO TRIBUNAL	 <p>REGIS ERNESTO PARRA PROANO</p> <p>Firmado digitalmente por REGIS ERNESTO PARRA PROANO Fecha: 2022.04.06 18:43:36 -05'00'</p>	2021-12-22

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación a mi madre, que ha sido un ejemplo de lucha y perseverancia demostrándome día a día que con esfuerzo y dedicación se pueden cumplir los sueños.

Jorge

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todas las personas que fueron parte de este proceso llamado carrera universitaria, a mi familia, a mis profesores y a mis amigos que han sido fuente de apoyo y aprendizaje.

Jorge

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.1. Fundamentación teórica	6
1.1.1. Diseño	6
1.1.2. Sistema	6
1.1.3. Control	7
1.1.4. Sistema de control interno	7
1.1.4.1. Objetivos del sistema de control interno	8
1.1.4.2. Elementos del sistema de control interno	10
1.1.4.3. Características del sistema de control interno	11
1.1.4.4. Clasificación del sistema de control interno	13
1.1.4.5. Modelos de sistema control interno	13
1.1.5. Proceso Administrativo	14
1.1.5.1. Fases del proceso Administrativos	15
1.1.5.2. Etapas del proceso administrativo	15
1.1.6. Recursos Materiales	17
1.1.6.1. Importancia de los recursos materiales	17
1.1.6.2. Clasificación de los recursos materiales	18
1.1.7. Sistema de control interno modelo COSO III	19
1.1.7.1. Componentes del modelo COSO III	20
1.1.7.2. Principios del modelo COSO III	22
1.1.7.3. Objetivos de sistema de control interno modelo COSO III	23
1.1.7.4. Efectividad del sistema de control interno modelo COSO III	24
1.1.7.5. Limitaciones del sistema de control interno modelo COSO III	25
1.1.7.6. Responsabilidades en el sistema de control interno modelo COSO III	26

1.1.7.7.	<i>Implementación del sistema de control interno modelo COSO III</i>	28
1.1.7.8.	<i>Herramientas ilustrativas para evaluar sistema de control interno modelo COSO III</i>	29
1.2.	Marco conceptual	31
1.2.1.	<i>Diseño</i>	31
1.2.2.	<i>Sistema</i>	31
1.2.3.	<i>Control</i>	31
1.2.4.	<i>Sistema de control interno</i>	31
1.2.5.	<i>Procesos internos</i>	31
1.2.6.	<i>Recursos materiales</i>	32
1.3.	Idea a defender	32

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	33
2.1.	Enfoque de la investigación	33
2.2.	Nivel de Investigación	33
2.3.	Diseño de investigación	33
2.4.	Tipo de estudio	34
2.5.	Población y muestra	34
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	35
2.6.1.	<i>Métodos</i>	35
2.6.1.1.	<i>Método de investigación deductivo</i>	35
2.6.1.2.	<i>Método de investigación inductivo</i>	35
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	35
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	36
2.6.3.1.	<i>Los cuestionarios</i>	36
2.6.3.2.	<i>Guía de entrevista</i>	36
2.7.	Análisis e interpretación de resultados	36
2.7.1.	<i>Encuesta</i>	37
2.7.2.	<i>Entrevista</i>	47
2.8.	Idea a defender	49

CAPITULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	50
3.1.	Título	50
3.2.	Antecedentes	50
3.2.1.	<i>Organigrama estructural</i>	51

3.2.2.	<i>Misión</i>	51
3.2.3.	<i>Visión</i>	52
3.3.	Justificación	52
3.4.	Objetivos	52
3.4.1.	<i>Objetivo general</i>	52
3.4.2.	<i>Objetivos específicos</i>	52
3.5.	Propuesta de diseño del sistema de control interno	53
3.5.1.	<i>Evaluación del sistema de control interno existente</i>	54
3.5.2.	<i>Diagnóstico</i>	64
3.5.3.	<i>Reestructuración de objetivos</i>	66
3.5.4.	<i>Mecanismo de control</i>	68
3.5.4.1.	<i>Políticas contables</i>	68
3.5.4.2.	<i>Evaluación de desempeño</i>	70
3.5.4.3.	<i>Reportes financieros</i>	77
3.5.5.	<i>Manejo de inventarios</i>	79
3.5.5.1.	<i>Flujograma manejo de inventarios</i>	79
3.5.5.2.	<i>Selección de proveedores</i>	79
3.5.5.3.	<i>Compras</i>	80
3.5.5.4.	<i>Almacenamiento</i>	80
3.5.5.5.	<i>Stock mínimo y máximo</i>	81
3.5.5.6.	<i>Reposición</i>	81
3.5.5.7.	<i>Pagos</i>	82
3.5.6.	<i>Mapa de riesgos actualizados</i>	82
3.5.7.	<i>Informe de actualizaciones al sistema de control interno</i>	83
3.5.8.	<i>Plan de riesgos actualizado</i>	110
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población del Hotel Zeus	34
Tabla 2-2:	Necesidad de un sistema de control interno actualizado	37
Tabla 3-2:	Procesos internos, políticas y filosofía empresarial	38
Tabla 4-2:	Evaluación de gestión realizada por gerencia	39
Tabla 5-2:	Comunicación entre niveles jerárquicos	40
Tabla 6-2:	Ambiente laboral adecuado	41
Tabla 7-2:	Control de inventarios	42
Tabla 8-2:	Control en el área de alimentos y bebidas	43
Tabla 9-2:	Manejo de la información contable y financiera	44
Tabla 10-2:	Plan de contingencia.....	45
Tabla 1-2:	Manejo de pandemia	46
Tabla 1-3:	Ponderación Cuestionario Control Interno	54
Tabla 2-3:	Resumen Cuestionario COSO III	54
Tabla 3-3:	Resultados evaluación de control interno	63
Tabla 4-3:	Resultados nivel de confianza y riesgo	64
Tabla 5-3:	Rúbrica de evaluación de desempeño	75
Tabla 6-3:	Reporte de ingresos	77
Tabla 7-3:	Reporte de Gastos.....	78
Tabla 8-3:	Reporte de inventarios	78
Tabla 9-3:	Cuadro comparativo de proveedores	80
Tabla 10-3:	Mapa de riesgos actualizado.....	83
Tabla 11-3:	Plan de riesgos actualizado.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Modelo COSO III	22
--	-----------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1.	Sistemas y modelos de control interno.....	14
Gráfico 1-2.	Necesidad de sistema de control interno actualizado	37
Gráfico 2-2.	Procesos internos, políticas y filosofía empresarial.....	38
Gráfico 3-2.	Evaluación de gestión realizada por gerencia	39
Gráfico 4-2.	Comunicación entre niveles jerárquicos.....	40
Gráfico 5-2.	Ambiente laboral adecuado.....	41
Gráfico 6-2.	Control de inventarios.....	42
Gráfico 7-2.	Control en área de alimentos y bebidas.....	43
Gráfico 8-2.	Manejo de la información contable y financiera	44
Gráfico 9-2.	Plan de contingencia	45
Gráfico 10-2.	Manejo de Pandemia.....	46
Gráfico 1-3.	Organigrama estructural.....	51
Gráfico 2-3.	Propuesta de diseño del sistema de control interno	53
Gráfico 3-3.	Flujograma de inventarios.....	79
Gráfico 4-3.	Servicio de restaurante.....	85
Gráfico 5-3.	Servicio de hospedaje	86
Gráfico 6-3.	Entrada y salida del personal	87
Gráfico 7-3.	Servicio de lavandería.....	88
Gráfico 8-3.	Limpieza de habitaciones.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

ANEXO B: ENTREVISTA

RESUMEN

El diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, tuvo como finalidad el mejoramiento de los procesos internos, y el manejo de recursos materiales; el cual fue desarrollado aplicando un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, con un nivel de investigación de tipo descriptivo; dando paso a un diseño de la investigación cuasi-experimental, siendo un tipo de estudio de campo y documental, empleando los métodos de investigación analítico, deductivo e inductivo; de igual forma, se realizó una entrevista al gerente y se aplicó una encuesta a todo el personal de la empresa. Lo anterior permitió determinar la falta de actualización del sistema de control interno, lo que ha generado nudos críticos dentro de los procesos, encontrando falencias como: la falta de socialización de políticas y filosofía empresarial, falta de control en el manejo de los inventarios, inexistencia de herramientas que permitan la evaluación de la gestión empresarial y el desempeño del personal, además de la falta de comunicación y coordinación entre los niveles jerárquicos y áreas de la empresa, razón por la cual los procesos internos no se desarrollan correctamente. Con base a lo antes expuesto, el sistema propuesto permitirá a la empresa un mayor control en las actividades que se desarrollan diariamente, así como la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Palabras clave: <DISEÑO> < SISTEMA> <CONTROL> <SISTEMA DE CONTROL INTERNO> < PROCESOS INTERNOS> < RECURSOS MATERIALES>



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARRENO UQUILLAS



22-02-2022

0370-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The design of an internal control system for the hotel company Arguello Altamirano Costales C.A located in Riobamba, province of Chimborazo was aimed at the improvement of internal processes and the management of material resources, a design that was developed by applying a mixed approach, that means, a qualitative and quantitative approach with a descriptive level, a quasi-experimental design, a field and documentary study by using analytical, deductive and inductive research methods. Likewise, an interview was applied to the manager and a survey to all company personnel. The foregoing made it possible to determine the lack of an updated internal control system, which has generated critical issues within the processes, finding shortcomings such as: lack of socialization of business policies and philosophy, lack of control in inventory management, non-existence of tools that allow the evaluation of business management and staff performance as well as the lack of communication and coordination between hierarchical levels and areas of the company, which is why internal processes are not carried out correctly. Based on this, the proposed system will allow the company a higher control during the daily activities carried out along with the proper use of human, material and financial resources.

Keywords: <DESIGN> <SYSTEM> <CONTROL> <INTERNAL CONTROL SYSTEM> <INTERNAL PROCESSES> <MATERIAL RESOURCES>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.08
15:40:13 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, surgió en base a la necesidad de actualizar los procesos de control dentro de la organización cuyo objetivo está direccionado al mejoramiento de los procesos internos, y el manejo de recursos humanos, materiales y financieros.

Dentro del proceso de actualización se han realizado distintos procesos que permitan obtener los resultados deseados y necesarios para la empresa, partiendo de un diagnóstico del sistema de control interno existente, el mismo que ha sido evaluado aplicando la metodología del COSO III; logrando determinar las principales falencias y nudos críticos, para posteriormente llevar a cabo el diseño de políticas, herramientas y directrices que ayudaron a obtener un sistema de control interno adecuado para afrontar las necesidades actuales de la empresa.

El presente trabajo se compone de los siguientes capítulos:

El capítulo I, denominado marco teórico-referencial comprende información relacionada a la problemática encontrada en la empresa, así como objetivos generales y específicos, justificación, antecedentes investigativos, marco teórico y conceptual, los cuales permitieron la construcción de la base teórica mediante la recopilación de fuentes bibliográficas permitiendo obtener información necesaria y relevante para el desarrollo del sistema de control interno.

El capítulo II, contiene la aplicación sistemática de métodos, técnicas e instrumentos de investigación utilizados con el fin de obtener datos de carácter significativo que permitan determinar las principales falencias en los procesos internos y el manejo de los recursos materiales.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta de actualización al sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, que, al ser implementada, ayudará en el control y mejoramiento de los procesos internos de, además del correcto uso de los recursos materiales.

Dando paso finalmente a la elaboración de conclusiones y recomendaciones en base a la problemática encontrada y a los objetivos planteados en la presente investigación.

Planteamiento del problema

La Empresa Hotelera Arguello Altamirano Costales C.A “Hotel Zeus”, se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en la Av. Daniel León Borja 41-29 y Duchicela. Se dedica a la actividad económica de servicios de hospedaje de personas y su alimentación que visitan la ciudad, ya sea por turismo o por negocios. Posee un total de 18 trabajadores y su RUC es 0690089777001.

Luego de haber realizado la entrevista previa con el gerente, se determinó que los problemas que existen actualmente en la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A, por la falta de una actualización en sus sistemas que no fueron implementados en su debido momento, entre algunos tenemos los siguientes:

- Ausencia de socialización de los procesos, políticas y filosofía empresarial con todos los miembros de la organización en cuanto a control interno.
- Falta de procesos en el control de inventarios relacionados con los alimentos y bebidas que permanecen en stock.
- Falta de canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas administrativas.
- Carencia de evaluaciones periódicas sobre la gestión empresarial y desempeño del personal.

Con este antecedente la presente investigación se enfoca a una actualización del sistema de control interno, ya que debido a la búsqueda de la mejora continua se han implementado nuevos procesos y herramientas que permitan el mejor desarrollo de las actividades y la consecución de objetivos dejando obsoleto el sistema anterior que fue desarrollado en el año 2017.

Formulación del problema de investigación

¿De qué manera el diseño un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, contribuye al mejoramiento de los procesos internos, y el manejo de recursos materiales?

Sistematización del problema

- ¿Existe socialización de los procesos, políticas y filosofía empresarial con todos los miembros de la organización en cuanto a control interno?

- ¿El hotel cuenta con procesos de control de inventarios relacionados con los alimentos y bebidas que permanecen en stock?
- ¿Existen canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas administrativas del hotel?
- ¿El hotel posee evaluaciones periódicas sobre la gestión empresarial y desempeño del personal?

Objetivo general:

Diseñar un sistema de control interno en la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el mejoramiento de los procesos internos, y el manejo de recursos materiales.

Objetivos específicos

- Estructurar la fundamentación teórica, mediante la búsqueda del material bibliográfico suficiente, que sirva de base para el diseño de un sistema de control interno.
- Determinar el marco metodológico mediante la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, para el levantamiento de la información que se sustenta el diseño del sistema de control interno.
- Elaborar el sistema de control interno mediante la determinación de funciones, control de los procesos, análisis de las políticas y normas de la empresa Hotelera Arguello Altamirano Costales C.A, utilizando el COSO III, que ayuden al mejoramiento del manejo de recursos materiales.

Justificación teórica

Desde la perspectiva teórica la presente investigación justifica su desarrollo ya que se busca aprovechar todo el suscrito teórico, así como revisiones bibliográficas empleando de la mejor manera el contenido obtenido, de tal forma que sirvan de base para diseñar el sistema de control interno para la empresa Hotelera Arguello Altamirano Costales C.A, documento que bien puede convertirse en un referente para organizaciones hoteleras del mismo tipo que estén atravesando similares problemáticas.

Justificación metodológica

Se justifica su desarrollo metodológico buscando aprovechar los distintos métodos técnicos y herramientas de investigación, que permitan recabar información relevante consistente y pertinente de tal manera que ayude a estructurar el sistema de control interno para el Hotel Zeus, apegadas a las necesidades y requerimientos de la entidad.

Justificación práctica

La presente justificación fundamenta su realización ya que se diseña el sistema de control interno para la empresa Hotelera Arguello Altamirano Costales C.A, buscando el mejoramiento en los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización,

Antecedentes de investigación

En la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A. objeto de estudio, existen dos trabajos de investigación anteriores relacionados al sistema de control interno, el primero relacionando al COSO I; y, el segundo un sistema de gestión de la calidad en base la norma ISO 9001 2008. Luego de haber realizado una revisión bibliográfica, en lo que respecta al título de investigación, la presente investigación se enfoca a una actualización del sistema de control interno, ya que se han implementado nuevos procesos y herramientas que permitan el mejor desarrollo de las actividades y la consecución de objetivos dejando obsoleto el sistema de control interno que fue desarrollado en el año 2017.

Por lo cual se tomó a más de los antes mencionados, como base para desarrollar este trabajo de investigación, estudios similares, desde este punto de vista según Yambay A. (2017). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano costales C.A., ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo* (Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de : <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8003>, concluye:

El hotel Zeus al disponer de un sistema de control interno, que regule los procesos y actividades administrativas y financieras para su alcance de objetivos de manera eficiente y eficaz controlado por un departamento administrativo, le hace falta la reingeniería de la misma. (p. 137)

Del mismo modo Méndez L. (2015). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad*

de Riobamba, provincia de Chimborazo (Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/5684>, concluye:

A través de un análisis de resultados realizado con la metodología empírica utilizando las encuestas al talento humano y clientes de las Empresa Hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., hemos elaborado un análisis y tabulación de los datos recolectados determinando así la situación actual, donde hemos podido detectar la falta de documentación de las actividades que se realizan en las áreas administrativas, económicas, tecnológicas y la prestación del servicio, además de mostrarnos que no se aplica calidad, por lo que hemos diseñado el Sistema de gestión de Calidad. (p. 97).

En cambio, Narváez L. (2014). *Diseño e implementación de un sistema de control interno para el hotel "El Galpón" en la ciudad de Riobamba*, (Tesis de grado, Pontificia universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11838>, concluye que:

El Objetivo General del Plan de Titulación es: Diseñar un Sistema de Control Interno para el Hotel, que le permitirá tener un mayor nivel de aprovechamiento de los recursos que posee, evitando sobretodo el desperdicio de estos. Y que contribuya a la mejora de los servicios a sus clientes, incidiendo en el crecimiento de la rentabilidad del Hotel. (p. 144)

De su lado, Guamán J. (2019), en su tesis: *Diseño de un sistema de control interno basado en el Coso III para la hostería La Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo.*, (tesis inédita de ingeniería Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/11653>, concluye que:

El Sistema sugerido de control interno basado en el COSO III, se desarrolló bajo normas de control y de los manuales de gestión administrativa emitidos por el Ministerio de Turismo del Ecuador, el cual, garantizará la correcta toma de decisiones gerenciales y salvaguardará los bienes y documentos de la Hostería, más aún, precautelará el cumplimiento de la normativa interna y externa de la empresa. (P. 330)

En base a los trabajos citados, se determina la necesidad de la actualización planteada por la presente investigación, ya que la implementación de nuevos procesos implica la renovación de todos los procesos que posee el hotel en la búsqueda del mejoramiento continuo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1. *Diseño*

Según Sánchez, E. (2012) establece que:

El diseño es diverso y se encuentra en discusión desde hace muchas décadas entre opiniones contrarias por definir el concepto, el papel de la tecnología y el proceso industrial, la primacía de lo útil, simple y accesible ante lo lujoso y lo exclusivo, y el papel de la función, la estética, el ornamento y el simbolismo en objetos prácticos para el uso cotidiano. (p. 3)

Así mismo el sitio web Significados (2020) Manifiesta que:

Normalmente, por diseño se conoce el arte de proyectar el aspecto, la función y la producción de un objeto funcional por medio de signos gráficos, sea que se trate de un objeto bidimensional (carteles, logos, animaciones, portadas, etc.) o tridimensional (edificios, maquinarias, muebles, entre otros).

El diseño, desde esta perspectiva constituye la proyección de una idea en base a lo que se desea desarrollar, considerando que los resultados pueden ser tangibles o intangibles.

1.1.2. *Sistema*

Zalazar, R. (2012) establece que “Un sistema se conceptualiza en la abstracción de sus componentes, con el objeto de expresar su comportamiento y sus procesos en términos de isomorfismo”. (p.153); por otro lado, para Raffino, M. (2020) determina que “Un sistema se define como un conjunto de procesos que deben realizar los miembros de una organización para alcanzar las metas preestablecidas”.

Dentro de este marco un sistema está relacionado a la unión de diferentes actividades planificadas que buscan cumplir un objetivo previamente definido.

1.1.3. Control

Sánchez, W. (2017) manifiesta que:

La categorización del Control como sistema implica concebirlo como un conjunto integrado de elementos que le permiten no solo ajustarse a sí mismo, con el fin de mantener la constancia en la composición, propiedades, estructura interna, sino mantener la calidad de su aporte al entorno, sistema o meta-sistema. (p. 41)

De manera similar para, Hermoso, J. (2019) determina que “El control consistirá en utilizar las herramientas disponibles y en aplicar las acciones necesarias para conocer los errores que existan y subsanarlos cuanto antes”. (p. 236); se establece de esta forma que, el control permite que todas las actividades que se realicen puedan ser analizadas de una manera profunda y se puedan mejorar atendiendo a los cambios futuros.

1.1.4. Sistema de control interno

Navarro, F. y Ramos, L. (2016) manifiesta que:

Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizándole esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos. (p. 251)

Por otro lado, para Tapia, C. Rueda de León, R. y Silva, R. (2017) control interno:

Es el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el todo el personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad. (p. 124)

De este modo, el sistema de control interno constituye la unión de procesos que van a permitir a la organización mejorar sus procesos, lograr sus objetivos, y obtener información confiable.

1.1.4.1. *Objetivos del sistema de control interno*

Santillana, J. (2015) clasifica en:

Objetivos contables

Las operaciones contables deben

1. Identificar las transacciones susceptibles de registro
2. Medir y evaluar esas transacciones en unidades monetarias
3. Clasificar y registrar las transacciones
4. Comunicar los resultados del proceso a través de los estados financieros y presupuestales resultantes de la propia contabilidad

Objetivos de autorización

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con las autorizaciones generales o específicas de la administración:

1. Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
2. Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración:
3. Las transacciones deben ser válidas para conocerse y ser evaluadas con oportunidad
4. para su aceptación.
5. Sólo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
6. Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma, y estar respaldados por archivos adecuados, incluyendo los relativos a la tecnología de la información.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas de información financiera o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, así como para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia; por tanto:

1. Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas de información financiera y el conocimiento de la administración.
2. Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando sobre todo que lo sean aquellas que afectan a más de un período. Cuando existan enlaces entre distintos períodos, éstos deben identificarse plenamente para verificar que se hayan realizado "cortes de operación" adecuados.

Objetivos de verificación y evaluación

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las posibles diferencias que se detecten.

Asimismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros.

El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos debe verificarse y evaluarse periódicamente.

Objetivos de Salvaguarda física

El acceso a los activos y a los archivos sólo debe permitirse de acuerdo con las políticas prescritas por la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno respeto y apego a las debidas autorizaciones. (pp. 54-55)

De su lado Vergara, L. (2018) en su blog establece que los objetivos de un sistema de control interno son:

Operacionales: Utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos.

Financieros: Elaboración y publicación de reportes y estados financieros internos y externos oportunos, de calidad, actualizados y confiables.

Legalidad: Cumplimiento de disposiciones y normativas que le sean aplicables.

En este contexto, los objetivos del sistema de control interno, permiten que la organización desarrolle sus actividades adecuadamente en torno al giro del negocio.

1.1.4.2. *Elementos del sistema de control interno*

Según Estupiñán, R. (2015) establece que:

Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables ya explicados en el capítulo de “actividades económicas y la empresa” clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

Elemento de organización

Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

Elementos, sistemas y procedimientos

Un sistema adecuado para la aprobación de transacciones y procesos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

Elementos de personal

- Prácticas responsables y confiables para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.
- Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

Elementos de supervisión

- Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico. (p. 20)

Los elementos del control interno constituyen partes fundamentales para la construcción del sistema como una estructura sólida y sin falencias.

1.1.4.3. Características del sistema de control interno

Según Calle, J. (2018) en relación a las características del sistema de control interno propone:

Plan de organización

La primera característica de un sistema de control interno es el plan de organización, en donde para que este sea efectivo debe ser simple y flexible, debe delimitar claramente las funciones de cada dependencia y de los funcionarios que a ella pertenecen.

En primer lugar, un plan de control interno debe tener procedimientos bien definidos que integren las actividades de todos los niveles de la organización.

Segundo, para alinear cada área de la empresa, es necesario una estructura organizacional bien definida en el que se establezcan las líneas de autoridad y las responsabilidades en el interior de la empresa: jefes, líderes técnicos, encargados, directores, etc.

Esa delimitación de funciones y actividades debe establecerse en manuales de procedimientos con el fin de ser claros y evitar errores.

Segregación de funciones

La independencia estructural de una organización significa segregar las funciones de cada área de la organización. Esto es indispensable en un sistema de control interno adecuado, pues garantiza que un solo miembro no tenga bajo su responsabilidad todas las etapas de una operación.

En este sentido, todos los procesos deben pasar por diferentes fases, y cada una de estas debe estar a cargo de un miembro distinto. Así, la ejecución, la autorización o el registro de una operación es ejecutada de manera independiente por un empleado.

De ahí la importancia de contar con un manual que especifique el organigrama, las funciones y los responsables de cada área.

Control de acceso a los activos

Un control interno eficiente y eficaz depende en gran parte de la confiabilidad de los procesos. Una organización alcanza un grado adecuado de estabilidad cuando el acceso a los activos o a los registros contables está limitado.

Esto implica restringir el acceso físico o indirecto a los activos o a la preparación de documentos que autoricen el acceso a ellos.

Sistema de autorización y procedimiento

Un control interno adecuado, además incluye medios para vigilar los registros de operaciones y transacciones. Los procedimientos involucrados en una actividad deben abarcar las auditorías y revisiones periódicas, así como la obtención de informaciones de control.

Los registros que informan sobre el resultado de una actividad particular deben ser producidos por fuentes independientes para que puedan ser comparados con los del área que ejecuta la tarea. En caso de que haya alguna discrepancia, esto evidenciará una falla en el registro de transacciones.

Métodos para procesar los datos

Dependiendo de la complejidad de una organización, los medios para procesar los datos pueden ser manuales, mecánicos o digitales.

Con el fin de disminuir la posibilidad de errores y manipulaciones, e involucrar a todo el personal en el proceso, es necesario usar programas informáticos o soluciones en la nube que le permitan supervisar los controles internos con la mayor objetividad posible.

Por otro lado, Camacho, W. Gil D. y Paredes, J. (2017) postula:

Características del control interno

- El control interno es un proceso
- El control interno lo llevan a cabo las personas
- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable
- El control interno es un medio para la consecución de los objetivos. (p. 7)

Para tal efecto, el sistema de control interno posee ciertos atributos necesarios para que se pueda implementar en una organización y cumpla con su objetivo.

1.1.4.4. Clasificación del sistema de control interno

Gómez, M. y Lazarte, C. (2019) clasifica al control interno en:

Control interno contable: Son los controles y métodos establecidos para garantizar la seguridad de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento contable sino también a todos aquellos procedimientos que afectando a la situación financiera o al proceso informativo no son operaciones estrictamente contables o de registro.

Control interno administrativo: Son los métodos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección.

Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, con afección en el área financiera contable. (p. 3)

El control interno implica, la participación conjunta de la contabilidad y la administración razón por la cual su clasificación se sustenta en las mencionadas ciencias.

1.1.4.5. Modelos de sistema control interno

Según Estupiñán, R. (2016) determina que:

A partir de la divulgación del informe COSO se han publicado diversos modelos de control interno, así como varias directrices para un mejor gobierno corporativo; los más conocidos,

además del COSO (USA), son los siguientes: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). (p. 36)

Por otro lado, Castañeda, J. (2018) representa gráficamente a los modelos de control interno de la siguiente manera:



Gráfico 1-1. Sistemas y modelos de control interno
Fuente: Castañeda, J. (2018).

De este modo se establece que existen varios modelos de control interno a nivel mundial y que son de suma importancia para el correcto desarrollo de las organizaciones.

1.1.5. *Proceso Administrativo*

Caurin, J. (2018) define:

El proceso administrativo son todas las actividades realizadas con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos de la empresa y conseguir los mejores resultados posibles, utilizando todos los recursos de las empresas, ya sean materiales o intangible para conseguir que la organización funcione correctamente.

Por otro lado, para Avalos J., Puente M., Carrasco V. y Viñán J. (2017) establece que:

El proceso administrativo es un conjunto de fases a seguir con el fin de dar solución a un problema en una organización; en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control; para lograr

esto, se debe contar con una buena planeación, un diagnóstico previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer el proceso lo más fluido posible. (p. 2)

El proceso administrativo es un sistema necesario para poder realizar las actividades dentro de la organización de manera ordenada y secuencial.

1.1.5.1. *Fases del proceso Administrativos*

Según Gestipolis (2019) las fases son:

En la primera, fase mecánica, se busca definir qué realizar y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización.

La segunda, fase dinámica, se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las actividades de dirección y control.

De igual forma para López, J. (2019) establece que:

En primer lugar, es mejor saber cómo se segregan estas dos fases:

1. **Fase mecánica:** La fase mecánica está compuesta por la planificación y la organización. Podríamos decir que es una parte estática del proceso.
2. **Fase dinámica:** La fase dinámica, por su parte, está compuesta por la dirección y el control. Es así que, la palabra dinámica hace referencia al movimiento.

El proceso administrativo comprende de forma general dos fases fundamentales que son la mecánica y la dinámica; complementándose y buscando los objetivos deseados.

1.1.5.2. *Etapas del proceso administrativo*

Para Avalos et al. (2017) las fases son:

- La planeación es la ficha inicial de este rompecabezas. Dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno empresarial, planteamiento de objetivos, estrategias, políticas, así como acciones a emprender en el corto, medio y largo plazo, considerando que esta etapa es la base de donde partirán todas las actividades necesarias para que la empresa alcance los resultados deseados.

- La organización, la segunda ficha, que consiste en el diseño de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos que permitan la simplificación y optimación del trabajo, normas que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa.
- La dirección es la tercera ficha del, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización es decir que se define como la guía que permite cumplir con lo planificado.
- El control, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo de lo planeado y lo ejecutado, considerando todos los aspectos para que cada detalle que consideró en la planeación se cumpla adecuadamente y cada miembro asignado cumpla su función y se pueda evaluar el desempeño de cada uno. (p. 2)

Por otro lado, Salgado Benítez, J. Guerrero López, L. y Salgado Hernández, N. (2016) establecen las siguientes fases:

Planeación: Esta etapa constituye una función básica, ya que permite dar origen a las etapas posteriores dentro del proceso administrativo en donde se deberán definir los pilares fundamentales para la consecución de objetivos.

Organización: Se define como la unión de las actividades que permitan desarrollar los planes diseñados en donde se definen niveles de autoridad señalando responsables para la ejecución de los mismos.

Integración: Esta etapa busca articular los elementos humanos y materiales, en donde se asigne el personal adecuado para las funciones planificadas, integrando la parte teórica con la práctica en el desarrollo de los procedimientos dentro de la organización.

Dirección: En esta etapa se pone en marcha todos los planes establecidos en la fase mecánica que comprende la planificación y la organización; es decir constituye una guía para la obtención de los objetivos planteados utilizando herramientas como la motivación y el liderazgo para lograr que lo planificado se cumpla a cabalidad.

Control: Representa la parte final del proceso administrativo, ligado estrechamente a la planeación, ya que en esta etapa se supervisa todos los lineamientos previamente establecidos, por otro lado, implica la medición y corrección del desempeño del personal asignado en los procesos anteriores. (pp. 180-217).

En torno a las etapas del proceso administrativo, cada una significa un paso fundamental para la consecución de objetivos organizacionales.

1.1.6. Recursos Materiales

Según la Enciclopedia económica. (2019) establece que:

Los recursos materiales se definen como medios físicos y tangibles que le permiten a una persona, empresa u organización, lograr un determinado objetivo, estos no solo comprenden la materia prima utilizada para elaborar productos, sino que conforman todo aquello que contribuye con la producción.

Asimismo, Raffino, M. (2020) manifiesta que:

Se conoce como recursos materiales al conjunto de bienes físicos y tangibles que formen parte del patrimonio de la empresa, y de los cuales dispone de una u otra manera a lo largo del proceso productivo.

Este tipo de recursos son necesarios para cualquier forma de organización, y son los que más valor aportan a la empresa. En caso de necesidad, algunos de ellos pueden venderse para convertirlos así en dinero líquido es decir en recursos financieros.

En líneas generales, los recursos materiales comprenden una parte esencial para el desarrollo de las actividades dentro de una empresa.

1.1.6.1. Importancia de los recursos materiales

Según Quiora, M. (2020) expresa que:

Los recursos materiales son importantes para cualquier empresa porque sin ellos no se puede desarrollar el proceso de producción.

Es así que, cuando una empresa cuenta con recursos materiales adecuados y los administra correctamente puede alcanzar de manera sencilla sus objetivos de producción, porque les permite producir a un nivel óptimo de productividad, pero gastando la menor cantidad de recursos.

Por consecuencia, si una organización no posee los recursos materiales adecuados y necesarios se verá afectado su nivel de productividad y como consecuencia también afecta la economía del país en general.

Podemos determinar que los recursos materiales de cualquier organización deben administrarse de forma correcta. Esto le ayuda a que su proceso de producción se realice de forma óptima. Es decir, le ayuda a lograr que los recursos sean utilizados de manera eficiente para que logre producir más al costo más bajo posible, de forma que se puedan alcanzar niveles altos de productividad para las empresas y para la economía en forma general.

Por otra parte, la Enciclopedia Económica. (2019) infiere que:

Los recursos materiales son de mucha importancia para la economía, ya que permiten realizar el proceso productivo de una empresa u organización.

Estos permiten que sea más fácil llevar a cabo los proyectos que una compañía desea llevar a cabo. Es decir, sin los recursos materiales, sería complejo el funcionamiento correcto de una organización o empresa de producción.

En tal sentido la importancia de los recursos materiales radica en la utilización de los mismos y los beneficios que proveen a la empresa.

1.1.6.2. *Clasificación de los recursos materiales*

Según la Enciclopedia económica. (2019) indica que:

Los recursos materiales pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Recursos materiales renovables: elementos que se obtienen a través de procesos para evitar que desaparezcan, por lo que son inagotables si se utilizan adecuadamente. Entre estos se encuentran las pieles, la madera y el papel.
- Recursos materiales no renovables: elementos que pueden dejar de existir o terminarse en un período de tiempo.
- Recursos de transformación: útiles para transformar y elaborar otros recursos. Por ejemplo, máquinas, terrenos y herramientas.
- Recursos de utilización: recursos obtenidos por transformación que permiten llevar a cabo las labores de una empresa. Por ejemplo, el combustible y la papelería.

Por otro lado, Raffino, M. (2020) clasifica a los recursos materiales en:

Bienes de transformación. - Aquellos recursos materiales cuyo destino es ser transformados a lo largo de un proceso productivo, o sea, que cambian de forma, estado físico o composición, para dar origen a nuevos bienes. Se pueden clasificar en:

- Recursos materiales no renovables. Aquellos que se consumen durante el proceso industrial y que deben ser repuestos, pero cuya existencia puede perfectamente agotarse.
- Recursos materiales renovables. Son aquellos que se consumen durante el proceso industrial, pero cuya reposición resulta más sencilla a mediano plazo, especialmente si se toman las medidas necesarias para garantizarlo. Por ejemplo: pieles, madera, materia orgánica, energía eléctrica.

Bienes de uso. - Recursos materiales que se emplean directa o indirectamente en el proceso productivo, pero que no se consumen al emplearse, sino que son los encargados de imponer la transformación a la materia prima. Por ejemplo, las máquinas, las herramientas, los vehículos de transporte.

En este contexto los recursos materiales poseen particularidades que permiten clasificarlos en base a su aplicación dentro de la organización y los beneficios que traen a la misma.

1.1.7. Sistema de control interno modelo COSO III

Según COSO (2013) citado en Meléndez, J. (2016) define:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p. 23)

De manera similar González, R. (sin fecha) manifiesta “El control interno se convierte en una función inherente a la administración, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y deja, así, de ser una función que se asigne a un área específica de una empresa. (p. 8); en este sentido el sistema de control interno debe crear las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo pueda obtener su mejor desempeño y la organización alcance los objetivos deseados.

1.1.7.1. Componentes del modelo COSO III

Según Miles et al. (2013) manifiesta que el COSO III consta de cinco componentes integrados que son:

Entorno de control: Es el conjunto de normas, procesos y composiciones que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la empresa. El consejo y la alta dirección son quienes marcan la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los aspectos que permiten al consejo realizar sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño, entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

Evaluación de riesgos: Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo es la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte de forma negativa al logro de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico para identificar y evaluar los riesgos previo a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben ser evaluados en base a niveles de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

Actividades de control: Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las directrices de la dirección para eliminar los riesgos con gran impacto en los objetivos. Las actividades de control se realizan en todos los niveles de la entidad, en las distintas etapas de los procesos, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar varias actividades manuales

y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones generalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

Información y comunicación: La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección requiere información importante y de calidad, de fuentes internas y externas, para apoyar el correcto funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso encargado de proporcionar, dar y obtener la información necesaria. La comunicación interna permite difundir a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa tiene como finalidad: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Actividades de supervisión: Las evaluaciones continuas, independientes o una combinación de ambas permite determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos, suministran información oportuna.

Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

(pp. 4-5)

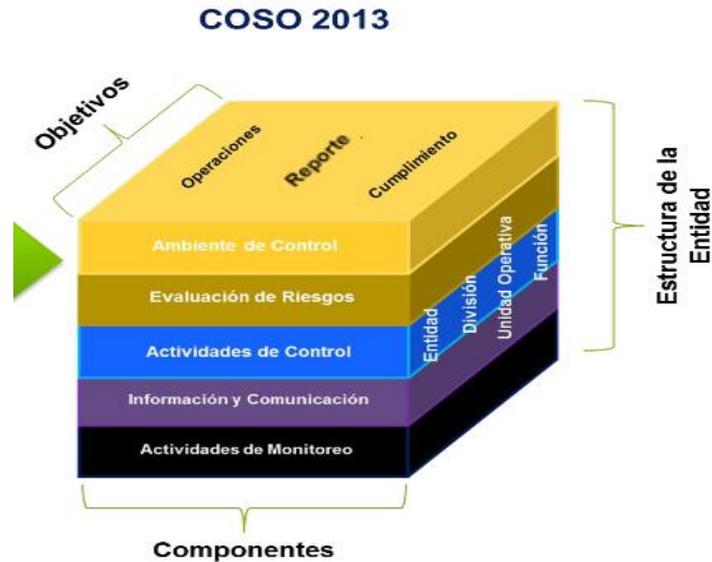


Figura 1-1. Modelo COSO III

Fuente: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015)

En este sentido, los componentes del modelo COSO III permiten un análisis completo de todos los aspectos relevante y necesarios para el correcto funcionamiento de la organización.

1.1.7.2. Principios del modelo COSO III

Según Estupiñán, R. (2016) los principios del COSO III son:

1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y valores éticos.
2. El Directorio demuestra independencia de la Administración y supervisa el desarrollo y cumplimiento del control interno.
3. La Administración establece con el Directorio la supervisión de las estructuras, las líneas de reportes y los sistemas de autoridad y responsabilidad para el logro de los objetivos.
4. La Organización demuestra un compromiso para apoyar a la administración en la utilización de recursos suficientes para lograr reportes financieros externos confiables.
5. La Organización tiene personas responsables para el control interno en este proceso y el logro de los objetivos contemplados en los reportes financieros externos.
6. La Organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos en relación con los objetivos.
7. La Organización identifica los riesgos para el logro de los objetivos a través de toda la empresa y analiza los riesgos como una base para determinar cómo estos deberían ser administrados.

8. La Organización considera el potencial de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.
9. La Organización identifica y mide los cambios que podrían impactar significativamente el sistema de control interno (SCI).
10. La Organización selecciona y desarrolla control de actividades que contribuyen a la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables.
11. La Organización selecciona y desarrolla controles generales para actividades de tecnología para soportar el logro de los objetivos.
12. La Organización despliega control de actividades por medio de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen las políticas en acción.
13. La Organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento de control interno.
14. La Organización internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para el control interno.
15. La Organización comunica a partes externas materias relativas al Control Interno.
16. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta tanto monitoreo en línea como posteriores para evaluar si los componentes del COSO están presentes y funcionando.
17. La Organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno en forma oportuna a quienes son responsables de hacer las correcciones incluyendo la alta administración y el directorio. (p. 66)

Dentro de este marco, los principios están relacionados a cada uno de los componentes generales del modelo COSO III permitiendo abarcar aspectos mucho más profundos.

1.1.7.3. *Objetivos de sistema de control interno modelo COSO III*

González, R. (sin fecha) establece que:

Objetivos operativos: Estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad, se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y el resguardo de sus activos frente a posibles pérdidas.

Objetivos de información: Se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.

Estos reportes relacionan la información financiera y no financiera interna y externa y abarcan aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y demás conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la entidad.

Objetivos de cumplimiento: están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas.

Para tal efecto los objetivos del modelo COSO III buscan la correcta planificación, optimización de recursos y el cumplimiento de la ley.

1.1.7.4. *Efectividad del sistema de control interno modelo COSO III*

Según Miles et al. (2013) determina que:

El Marco establece los requisitos de un sistema de control interno efectivo. Un sistema efectivo proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a una, a dos, o a las tres categorías de objetivos. Para ello, es necesario que:

- Cada uno de los cinco componentes y principios relevantes esté presente y en funcionamiento. “Presente” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados. “En funcionamiento” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes están siendo aplicados en el sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.
- Los cinco componentes funcionan “de forma integrada, se refiere a la determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes no deben ser considerados por separado, sino que han de funcionar juntos. Los componentes son interdependientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos.

Cuando exista una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio relevante, o con respecto al funcionamiento conjunto e integrado de los componentes, la organización no podrá concluir que ha cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Cuando se determine que el control interno es efectivo, la alta dirección y el consejo de administración tendrán una seguridad razonable de que la organización:

- Consigue llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que los eventos externos asociados a los riesgos tengan un impacto relevante en la consecución de los objetivos, o cuando la organización puede prever razonablemente la naturaleza y la duración de dichos acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.
- Entiende en qué medida las operaciones se gestionan con efectividad y eficiencia cuando los eventos externos pueden tener un impacto significativo en la consecución de los objetivos o cuando la organización puede predecir razonablemente la naturaleza y la duración de los acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.
- Prepara informes de conformidad con las reglas, regulaciones y normas aplicables o con objetivos de reporting específicos de la entidad.
- Cumple con las leyes, reglas, regulaciones y normas externas.

El Marco requiere la aplicación del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. El uso de dicho criterio profesional, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas mejora la capacidad de la dirección para tomar mejores decisiones sobre el control interno, pero no puede garantizar resultados perfectos. (p. 8)

En líneas generales la efectividad del sistema de control interno radica en la evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos aplicados.

1.1.7.5. *Limitaciones del sistema de control interno modelo COSO III*

Según Miles et al. (2013) determina que:

El Marco reconoce que, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se tomen malas decisiones, o que se existan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo.

- Errores humanos, puede ser objeto de fallos.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal o inclusive terceros, para eludir los controles.
- Acontecimientos fortuitos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad, es decir, el control interno genera una seguridad razonable, pero no al final resulta que no es absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones. (p. 9)

En este sentido las limitaciones del sistema de control interno se relacionan al conocimiento del personal y los posibles riesgos que no se pueden controlar.

1.1.7.6. *Responsabilidades en el sistema de control interno modelo COSO III*

González, R. (sin fecha) determina:

Los participantes internos asumen responsabilidades, mientras que los externos realizan aportaciones valiosas, tanto para su eficaz funcionamiento como para su actualización.

El Consejo de Administración: Los miembros del Consejo junto con la Alta dirección deben analizar el Sistema de Control Interno de la entidad y efectuar su supervisión. La Alta Dirección rinde cuentas por el control interno al Consejo de Administración, y este debe establecer las políticas y expectativas sobre cómo deben supervisar los miembros del Consejo el control interno.

El Consejo debe conocer los riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad, las evaluaciones de las deficiencias del control interno, las medidas adoptadas por la Dirección para mitigar dichos riesgos y deficiencias, y cómo la Dirección evalúa el sistema de Control Interno.

Así mismo, el Consejo de Administración asume un rol fundamental en la definición de las expectativas en cuanto a la integridad y los valores éticos, la transparencia y las responsabilidades, en el marco del funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Usualmente, el Consejo de Administración actúa a través de comités o comisiones delegadas, dependiendo de la jurisdicción y naturaleza de la organización.

Alta Dirección: Debe evaluar el Sistema de Control Interno en relación con el Marco Integrado de Control Interno, centrándose en la manera como la entidad aplica los diecisiete principios para respaldar los componentes del control interno. Asimismo, debe dar consejo y dirección a la Administración, realizar una gestión constructiva y exigente, aprobar políticas y transacciones y supervisar las actividades de la Administración.

La Dirección tiene un papel fundamental en el control interno de la organización, pues establece la importancia del Sistema de Control Interno y los estándares de conducta a través de la organización.

Los miembros de la Alta Dirección son:

- Director administrativo
- Director ejecutivo de auditoría
- Director de cumplimiento
- Director financiero
- Director de información
- Director legal
- Director de operaciones
- Director de riesgos

Otros miembros de la dirección y del personal: Los directivos y demás personal de la entidad deben revisar los cambios de la nueva versión del Marco Integrado de Control Interno 2013, y evaluar las implicaciones en el actual Sistema de Control Interno de la entidad.

Audidores internos: Deben revisar los planes de auditoría y evaluar los cambios en el Marco para considerar las posibles consecuencias en los planes de auditoría, en las evaluaciones y cualquier información generada sobre el Sistema de Control Interno. Las actividades de auditoría deben ser llevadas a cabo por profesionales competentes y en alineación con los riesgos relevantes para la entidad.

Audidores externos: Cuando un auditor externo es contratado para evaluar el Sistema de Control Interno de la entidad, puede evaluar el sistema en relación con el Marco Integrado de Control Interno, centrándose en la manera como la entidad ha seleccionado, desarrollado y desplegado los controles que incidan en los principios asociados a los componentes del control interno.

Partes interesadas: Las partes interesadas desempeñan un papel muy importante en el diseño e implementación del Marco Integrado de Control Interno. El Control Interno es desarrollado por la Dirección, el Consejo de Administración y demás personal de la entidad. (pp. 34-35)

Para el efecto es necesario resaltar que las responsabilidades recaen en cada uno de los miembros de la organización, en relación a las funciones que cumplen dentro de la misma.

1.1.7.7. *Implementación del sistema de control interno modelo COSO III*

González, R. (sin fecha) manifiesta:

La implementación del Marco Integrado de Control Interno debe fundamentarse en el modelo de negocios de la entidad, el cual abarca la mayoría de los procesos de administración y gobierno en una empresa.

El modelo de negocios inicia con el gobierno, el cual incluye la visión y misión de la organización, y la supervisión del Consejo de Administración de la planificación y las operaciones de la empresa. También incluye las actividades de la Dirección para garantizar la efectividad del establecimiento de la estrategia y demás procesos de gestión de la organización.

Un gobierno efectivo asegura la responsabilidad, la rendición de cuentas, la equidad y transparencia en las relaciones de la organización con sus diferentes grupos de interés (accionistas, prestamistas, clientes, proveedores, empleados, gobiernos, reguladores y comunidades en la que opera la organización).

El establecimiento de la estrategia de la organización es el proceso en el que la administración articula un plan de alto nivel para lograr uno o más objetivos en relación con la misión de la organización. Usualmente, la estrategia es presentada en forma de objetivos generales, iniciativas y tácticas.

Dentro del modelo de negocios hay cuatro elementos que se basan en el círculo Deming: planear, hacer, verificar y actuar (plan, do, check, actcycle). En el modelo se presentan como planificación del negocio, ejecución, monitoreo y adaptación.

Planificación del negocio: Se refiere a las metas específicas o planes de trabajo sobre el modo como la administración contribuye al logro de los objetivos de la estrategia general. Explica por qué esos objetivos son alcanzables y proporciona un procedimiento en beneficio para la

implementación y ejecución de la estrategia corporativa a través de la organización dentro del horizonte de planificación específica

Ejecución: consiste en las operaciones centrales de la organización, relacionadas con el diseño, construcción y operación de los procesos que hacen que el planeamiento funciones cumpla con el rendimiento esperado de acuerdo con los valores y estrategia de la organización.

Monitoreo: involucra las actividades establecidas por la administración para la revisión y supervisión de la ejecución de las operaciones de la organización en relación con el plan estratégico general, incluyendo un nivel aceptable de riesgo. Las actividades de monitoreo consideran tanto las medidas de rendimiento que demuestran el progreso hacia el logro de los objetivos del negocio como las metas estratégicas a largo plazo; así como las métricas de riesgo para asegurar que el riesgo se mantiene en niveles aceptables.

Adaptación: describe los procesos organizativos, mediante los cuales los problemas identificados a través de las actividades de monitoreo exigen acciones de seguimiento y corrección de la administración, y son traducidos a cambios ejecutables en la estrategia corporativa, plan de negocios, o tácticas de ejecución. (p. 36)

En este contexto, la implementación implica que se va a fundamentar en el modelo de negocio que busque obtener para la empresa.

1.1.7.8. *Herramientas ilustrativas para evaluar el sistema de control interno modelo COSO III*

González, R. (sin fecha) manifiesta:

El Marco Integrado presenta una serie de plantillas o formularios que dan una guía para la realización del trabajo a través de ejemplos de cómo desarrollar las evaluaciones.

Estos formularios pueden ser personalizados acorde con las necesidades y características de la organización y demás aspectos que la administración considere necesarios para la evaluación del Sistema de Control Interno. Además, permiten presentar un resumen de los resultados de la evaluación por principios, componentes y sistemas de control interno en general. La administración puede utilizar estos formularios con diferentes finalidades:

- Apoyar la determinación de si los componentes y principios están presentes y funcionando correctamente.

- Apoyar la evaluación de si los cinco componentes del Sistema de Control Interno están operando al mismo tiempo de una manera integrada
- Apoyar la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno en relación con una o más categorías de objetivos.
- Documentar la evaluación general de la administración en relación con la efectividad del Sistema de Control Interno, considerando los componentes y principios.
- Documentar las deficiencias encontradas durante el proceso de evaluación.

Formulario de evaluación de los principios

Resume la decisión de la Administración sobre si cada principio está presente y funcionando. Se tienen en cuenta los puntos de enfoque para apoyar la decisión de la administración.

Formulario por cada componente

Resume la decisión de la Administración sobre si cada componente, incluyendo sus principios, están presentes y funcionando.

Formulario de evaluación general

Resume la decisión de la administración sobre si los cinco componentes están presentes, funcionando y operando de una manera integrada, incluyendo la gravedad de las deficiencias del Control Interno o una combinación de deficiencias cuando se consideran colectivamente a lo largo de los componentes.

Formulario de resumen de deficiencias de control interno

Aporta un registro de todas las deficiencias del Control Interno que se han encontrado, y que se pueden aprovechar en la evaluación de los componentes y principios.

Control Interno sobre la información financiera externa: un compendio de métodos y ejemplos

Este documento ayuda en la implementación del Marco Integrado de Control Interno sobre el reporte financiero externo, debido a que proporciona distintos enfoques y ejemplos para ilustrar cómo las entidades pueden aplicar los componentes y los principios a sus Sistemas de Control Interno. (pp. 37.38)

Para el efecto, las herramientas constituyen una parte fundamental para llevar a cabo la implementación del sistema de control interno en una empresa.

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. *Diseño*

Según López, L. (2016) “El diseño sería una profesión proyectual que se ocuparía de la proposición y representación de respuestas concretas en un contexto determinado”. (p. 312)

1.2.2. *Sistema*

Según Selemeneva, D., Camping, B. y Conde, C. (2013) “Un sistema es el Conjunto de elementos o partes interrelacionadas (que pueden ser considerados como subsistemas) con un objetivo común, en constante interacción con el exterior. (p. 62)

1.2.3. *Control*

Serrano et al. (2019) “Corresponde al establecimiento, supervisión y actualización de las políticas, procedimientos, mecanismos y acciones considerados necesarios para cumplir con las directrices organizacionales”. (p. 8)

1.2.4. *Sistema de control interno*

Para Navarro, F. y Ramos, L. (2016) “Se entiende al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se garantiza la consecución de los objetivos estratégicos, mediante un análisis de los diferentes riesgos.”. (p.251)

1.2.5. *Procesos internos*

Para Isotools. (2017) “Son un conjunto de actividades que se realizan por una persona o más con el fin de conseguir los objetivos de gestión. Para que una organización sea productiva y rentable, los procesos deben ser eficientes”.

1.2.6. Recursos materiales

Según Significados. (2014) “Son los bienes tangibles o concretos que disponen una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros”.

1.3. Idea a defender

El diseño un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, contribuye al mejoramiento de los procesos internos, y el manejo de recursos materiales.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

Se aplicó el enfoque mixto mediante la recolección y análisis de información de datos cuantitativos y cualitativos.

Cuantitativos mediante análisis e interpretación de datos e información numérica de los procesos administrativos y financieros de la entidad.

Cualitativos ya que se aplicó métodos de estudio como la observación, entrevistas, información que luego fue analizada e interpretada y que corresponde a cualidades que fueron posibles de encontrar en la empresa.

2.2. Nivel de Investigación

Investigación descriptiva

Se describieron: métodos, técnicas, procedimientos de control y actividades de cada una de los puestos de trabajo de la institución, con la finalidad de conocer quién, qué, cómo, dónde, por qué y cuándo se suscitaron dichos problemas; y, de esta forma llegar a conclusiones concretas y emitir las recomendaciones pertinentes.

2.3. Diseño de investigación

Cuasi experimental

Se ha realizado un análisis en el que los sujetos de investigación no son designados aleatoriamente, porque dichos grupos ya existen, es decir que en la investigación no existió manipulación directa o control de la estructura integral de las variables independientes, pero se crearon escenarios de observación donde pueden interactuar varias de ellas para medir comportamientos, percepciones o actitudes.

2.4. Tipo de estudio

Investigación de campo

Se aplicó la investigación de campo, ya que se recopiló información del manejo de los procesos administrativos y financieros de empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., sin alterar las condiciones existentes de dicha información, logrando detectar problemas con el propósito de describirlos, interpretarlos, entendiendo su naturaleza y factores constituyentes, conociendo sus causas y efectos, para posteriormente dar la solución a los problemas encontrados.

Investigación documental

Se fundamentó en conocimientos científicos de conceptos y teorías, de libros de diversos autores del área de control interno.

2.5. Población y muestra

Población

La población del presente trabajo de investigación estuvo conformada por la totalidad de funcionarios de la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, 17 en total distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1-2: Población del Hotel Zeus

CARGO	N° DE PERSONAS
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Contador	1
Asistente Contable	1
Recepcionista	3
Camarero	3
Bodeguero	1
Mantenimiento	4
Lavandería	2
TOTAL	17

Fuente: Contador de la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales
Elaborado por: Silvers, J. 2021.

Muestra

Debido a que la Población de la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A. objeto de estudio es muy reducida, se tomó en cuenta al 100% de la misma.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Método de Investigación Analítico:

Se analizó la situación actual de la entidad, con lo cual se logró distinguir los elementos, causas, su naturaleza y efectos de los acontecimientos y se procedió a revisarlos de manera sistemática.

2.6.1.1. Método de investigación deductivo

Se aplicó este método ya que se parte de lo general a lo particular, iniciando con el conocimiento general de la empresa hotelera Arguello Altamirano costales C.A.

2.6.1.2. Método de investigación inductivo

Se aplicó este método netamente en función de los aspectos particulares de la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A relacionado al sistema de control interno.

2.6.2. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas para recoger información fueron principalmente aquellas que nos permitieron identificar, analizar y comprobar la razonabilidad de la información financiera y de gestión de esta forma emitir una opinión profesional. Dichas técnicas son:

Observación

Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la empresa Hotelera Arguello Altamirano Costales C.A, para verificar ciertos hechos y circunstancias, principalmente con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la entidad las realiza, identificando los principales problemas, para posteriormente darlos solución.

Encuestas

Se realizaron encuestas a todo el personal involucrado para el desarrollo de la presente investigación recopilando información que permitió detectar los principales puntos críticos existentes, utilizando para el efecto preguntas cerradas referentes al área de investigación.

Entrevista

Se realizó una entrevista previa al gerente como responsable directo de la gestión operativa, con el objetivo de recabar información acerca de los aspectos más importantes de la organización y los problemas que aqueja en función de los procesos internos, ambiente laboral, desempeño del personal, veracidad de la información financiera, y manejo de recursos materiales.

2.6.3. Instrumentos de investigación

Los instrumentos aplicados fueron principalmente aquellos que complementaron a las técnicas utilizadas, permitiendo la recopilación adecuada de información, en las que se detalla los siguientes:

2.6.3.1. Los cuestionarios

Los cuestionarios fueron formulados como parte de la encuesta y contienen preguntas de carácter cerrado sobre las variables e indicadores de la investigación, dirigidas a al personal de la empresa en su totalidad.

2.6.3.2. Guía de entrevista

Se realizó en basa a un formato que contiene preguntas abiertas o de opinión para definir variables de estudio, contextualizar el problema y plantear objetivos de investigación

2.7. Análisis e interpretación de resultados

El siguiente análisis e interpretación de datos se realizó con la encuesta y entrevista aplicadas a los trabajadores de la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A

2.7.1. Encuesta

Pregunta1 ¿Considera usted necesario que la empresa cuente un sistema de control interno actualizado?

Tabla 2-2: Necesidad de un sistema de control interno actualizado

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

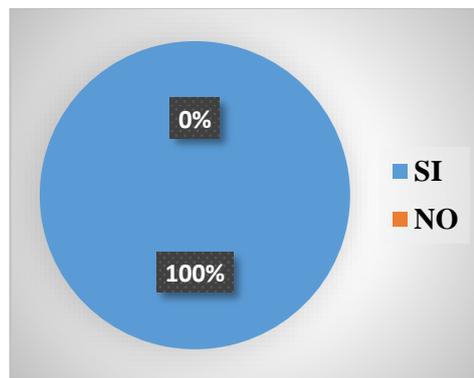


Gráfico 2-2.Necesidad de sistema de control interno actualizado

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados consideran necesario que la empresa tenga un sistema de control interno actualizado, esto se debe a que se han implementado procesos nuevos que no constan en el sistema diseñado hace 4 años.

Pregunta 2 ¿Fue informado acerca de los procesos internos, políticas y filosofía empresarial que maneja la empresa?

Tabla 3-2: Procesos internos, políticas y filosofía empresarial

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	17	0%
SI	0	100%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

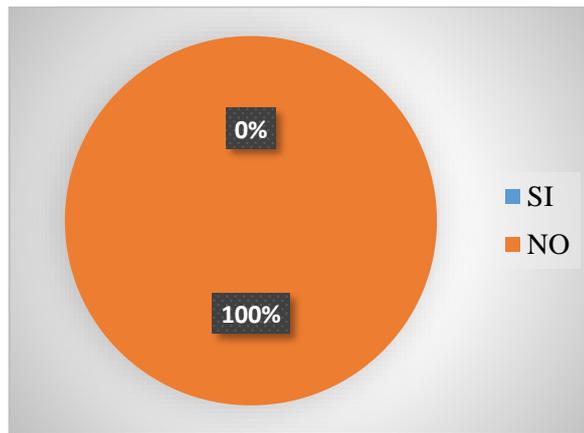


Gráfico 3-2. Procesos internos, políticas y filosofía empresarial
Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que no se socializa los procesos internos, políticas y filosofía empresarial, debido a que no se ha establecido un proceso correcto de inducción del personal al ser contratados.

Pregunta 3 ¿Existen mecanismos que permitan evaluar la gestión realizada por gerencia?

Tabla 4-2: Evaluación de gestión realizada por gerencia

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

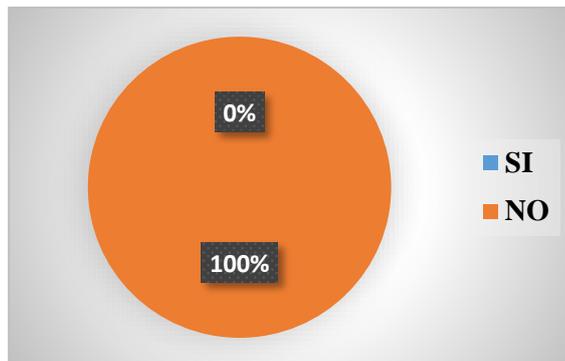


Gráfico 4-2. Evaluación de gestión realizada por gerencia

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos tabulados el 100% de los encuestados manifiesta que no existen mecanismos para evaluar la gestión realizada por parte de gerencia, esto responde a que no se han diseñado indicadores que permitan evaluar el logro de metas y objetivos.

Pregunta 4 ¿Existe una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa?

Tabla 5-2: Comunicación entre niveles jerárquicos

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	12%
NO	15	88%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

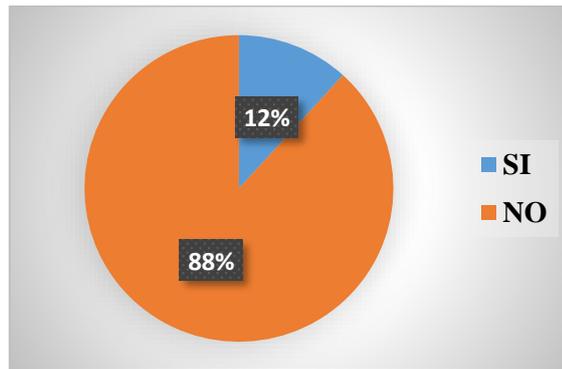


Gráfico 5-2. Comunicación entre niveles jerárquicos

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

Se pudo observar que el 88% de los encuestados consideran que no existe una buena comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa mientras que, el 12% manifiesta lo contrario, esto se evidencia en la falta de trabajo conjunto para resolver problemas existentes dentro de la empresa.

Pregunta 5 ¿El ambiente laboral es el adecuado para poder desempeñar sus funciones de forma correcta?

Tabla 6-2: Ambiente laboral adecuado

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	88%
NO	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

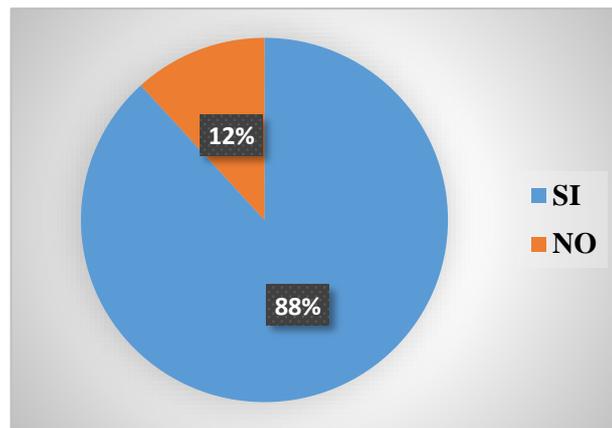


Gráfico 6-2. Ambiente laboral adecuado

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

En la encuesta aplicada el 88% del personal respondió que existe un ambiente laboral adecuado, por otro lado, el 12% establece lo contrario, esto debido a que no se realizan procesos que permitan la integración del personal.

Pregunta 6 ¿Existe un control adecuado de los inventarios que maneja la empresa?

Tabla 7-2: Control de inventarios

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

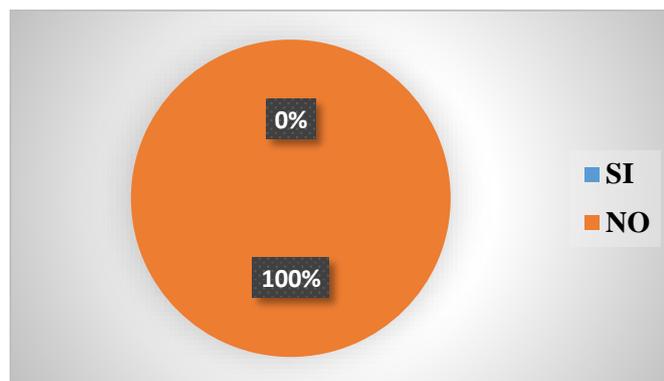


Gráfico 7-2. Control de inventarios

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que no existe un control adecuado de los inventarios, esto se debe a la falta de experiencia y conocimiento técnico por parte del responsable de bodega.

Pregunta 7 ¿Considera necesario implementar mecanismos de control en el área de alimentos y bebidas?

Tabla 8-2: Control en el área de alimentos y bebidas

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	17
NO	0%	100%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

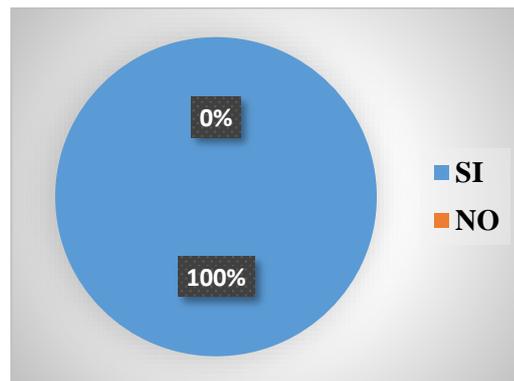


Gráfico 8-2. Control en área de alimentos y bebidas

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

En base a la encuesta realizada el 100% del personal establece que es necesarios implementar mecanismos de control en el área de alimentos y bebidas, esto debidos a que solo se realiza una supervisión visual.

Pregunta 8 ¿Considera usted que se debe mejorar los mecanismos de control que permitan el correcto manejo de la información contable y financiera?

Tabla 9-2: Manejo de la información contable y financiera

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

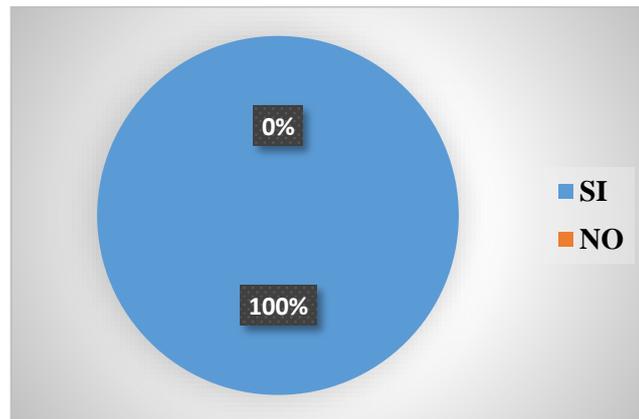


Gráfico 9-2. Manejo de la información contable y financiera

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

Del total de trabajadores encuestados el 100% coincide en que se debe mejorar el manejo de la información contable y financiera, esto debido a que el manejo del dinero en efectivo no es el adecuado.

Pregunta 9 ¿Considera usted que la empresa debe poseer un plan de contingencia para posibles riesgos?

Tabla 10-2: Plan de contingencia

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

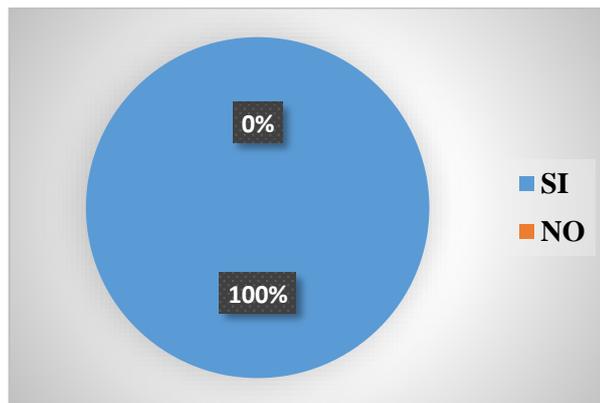


Gráfico 10-2. Plan de contingencia

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

En base a la encuesta realizada el 100% del personal, considera necesario que la empresa cuente con un plan de contingencia, esto en torno a los posibles riesgos que pueden presentarse de manera inesperada.

Pregunta 10 ¿La empresa actúa de manera correcta ante la Pandemia?

Tabla 11-2: Manejo de pandemia

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	12%
NO	15	88%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realiza en Hotel Zeus

Realizado por: Silvers, J. 2021.

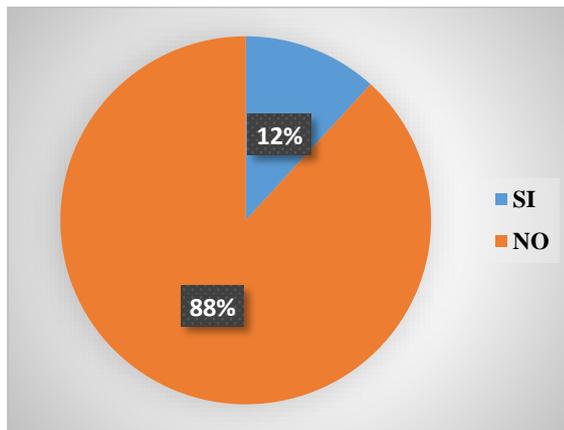


Gráfico 11-2. Manejo de Pandemia

Realizado por: Silvers, J. 2021.

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 88% del personal respondió que la empresa no actúa de forma adecuada ante la pandemia, mientras que el 12% considera lo contrario, esto debido a que no se evidencia una política de ahorro en la empresa.

2.7.2. Entrevista

Yo Jorge Silvers estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la carrera de Contabilidad y Auditoría me encuentro realizando el tema de tesis “Diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A” me permito solicitar su colaboración respondiendo con toda la veracidad del caso para no afectar la realidad del caso.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Hernán Alfonso Costales Arguello

EMPRESA: Empresa Hotelera Arguello Altamirano Costales C.A

OBJETIVO: Obtener información suficiente, que permita la actualización del sistema de control interno en la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A.

ENTREVISTA A GERENCIA

1. ¿Bajo qué condiciones se constituyó la empresa?

La empresa hotelera Arguello Altamirano Costales más conocida como Hotel Zeus empezó como siendo un hostel pequeño y gracias a los esfuerzos realizados hemos logrado convertirnos en una empresa emblemática de la ciudad siendo el edificio más alto que existe en la ciudad.

2. ¿Qué áreas existen dentro de la empresa?

Dentro del hotel existen las siguientes áreas: Recepción, Alimentos y bebidas, mantenimiento, lavandería, contabilidad y gerencia.

3. ¿Qué servicios oferta la empresa?

En la actualidad estamos ofreciendo una variedad de servicios entre los que figuran hospedaje, salón de recepciones para todo tipo de eventos, alimentación, servicio de gimnasio, y planes de turismo en la ciudad.

4. ¿Existe un ambiente laboral adecuado que permite el correcto desempeño de los trabajadores?

Considero que sí, buscamos ser más que una empresa, nos consideramos una familia, sin embargo, nunca dejamos de buscar la calidad no solo en nuestros servicios, lo que queremos lograr es que cada empleado se sienta cómodo y comprometido con la empresa.

5. ¿Qué mecanismos de control existen dentro de la empresa?

Contamos con personal calificado responsable para cada área existente en el hotel, sin embargo, debido a la pandemia hemos tomado la decisión de recortar personal y hemos perdido mucho ya que el control se ha visto menos riguroso.

6. ¿Se socializan de manera correcta los procesos internos, políticas y filosofía empresarial que maneja la empresa?

Cuando se contrata a un nuevo trabajador buscamos explicar de manera general todo lo que queremos que realice y las funciones que implican su puesto de trabajo considera, que esta pregunta es muy buena ya que deberíamos realizar un plan completo de inducción.

7. ¿Existen mecanismos que permitan evaluar la gestión realizada por gerencia?

Buscamos lo mejor para la empresa, la verdad no contamos con indicadores que nos permitan ver si la gestión realizada es correcta, sin embargo, nos fijamos en objetivos que nos planteamos y en base a eso evaluamos nuestra gestión.

8. ¿Existe una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa?

Tratamos de que siempre exista una buena comunicación entre todos en la empresa obviamente existen cosas que se nos escapan de las manos y vuelvo a enfatizar buscamos siempre mejorar y obviamente queremos que la comunicación no sea un problema dentro de la empresa.

9. ¿Existe un control adecuado de los inventarios que maneja la empresa?

Actualmente contamos con una responsable de bodega, que se encarga de realizar todos los controles sin embargo su formación profesional y su experiencia no están orientadas al manejo de bodegas, con el paso del tiempo hemos visto la mejora en los procesos de control de inventarios esperamos que a corto plazo se pueda suplir por un profesional que tenga un conocimiento más técnico de este tipo de procesos.

2.8. Idea a defender

En el diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, orientado a la actualización del mismo, debido a la implementación de nuevos procesos y herramientas en la empresa, se pudo evidenciar que en función a las respuestas obtenidas de la encuesta existe desactualización del sistema de control interno, falta de socialización de procesos internos, políticas y filosofía empresarial a los empleados, inexistencia de mecanismos para evaluar la gestión realizada por gerencia, el incorrecto manejo de los inventarios que están en stock y la deficiente comunicación entre niveles jerárquicos; que se puede contrastar en las preguntas 1,2,3,4 y 6; mismas que permitieron continuar con el trabajo de investigación para el desarrollo del presente trabajo de investigación ya que permitirá el mejoramiento de todos los procesos que consten dentro de la propuesta di sistema de control interno.

CAPITULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Título

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA HOTELERA ARGUELLO ALTAMIRANO COSTALES C.A., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

3.2. Antecedentes

La Empresa Hotelera Arguello Altamirano costales C.A “Hotel Zeus” nace en 1982, su historia es la propia del desarrollo de una empresa familiar en la que en colaboración de sus miembros y unida a la visión de futuro, abre las puertas al crecimiento; comenzó como un pequeño hostel, y fue la calidad, atención personalizada, que brindó la base para que la dinámica de clientes satisfechos impulse la necesidad de emprender con un proyecto de ampliación.

Hoy la tercera generación tiene el placer de darle la bienvenida a la edificación de más altura de la ciudad y el hotel más grande de la ciudad con 15 niveles dedicados a brindar confort y comodidad.

El nombre de Zeus se debe a este personaje mitológico y arquetipo, que representa grandeza, unidad y vida.

Por eso con la visión de hacerlo grande, al estar geográficamente en la mitad del mundo y en el punto más cercano al sol, adoptan este nombre para hacerlo nuestro, que sea un referente del turismo en Riobamba y un medio para mostrar nuestra cultura a todo el mundo, así mismo lo podrás ver en nuestra decoración que fusiona la vanguardia con la etnicidad de nuestros pueblos en cada rincón del hotel.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en la Av. Daniel León Borja 41-29 y Duchicela se dedica a otorgar servicios de alojamiento y alimentación a las personas que visitan la ciudad ya sea por turismo o por negocios posee un total de 18 trabajadores.

3.2.1. Organigrama estructural

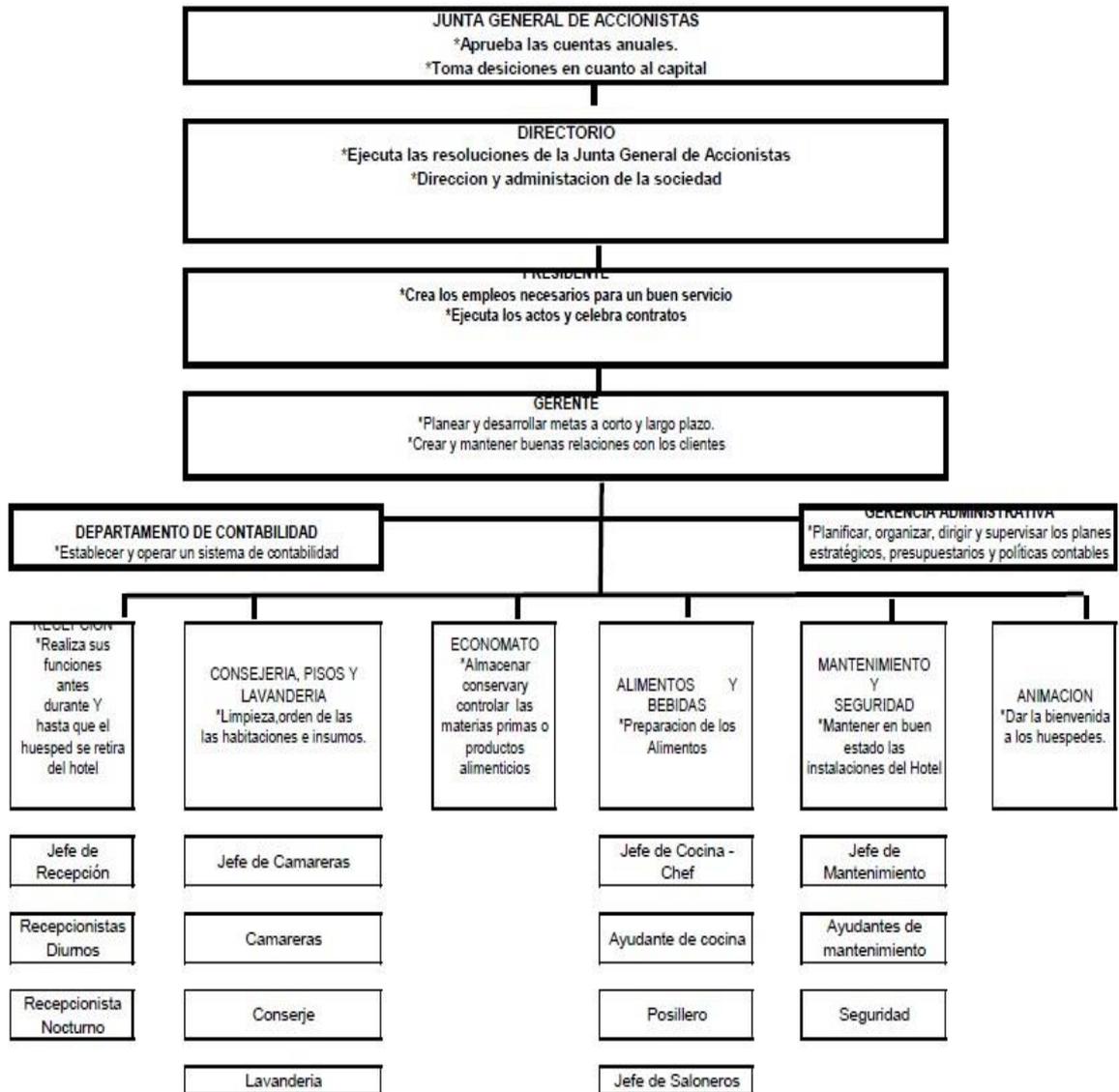


Gráfico 12-3. Organigrama estructural

Fuente: Hotel Zeus

3.2.2. Misión

Somos una empresa líder que ofrecemos una relación satisfactoria de calidad en el servicio al turista nacional y extranjero, otorgando hospitalidad, gastronomía, encanto, armonía, renovación, paisaje y cultura; basados en un desarrollo turístico sostenible en lo social, ambiental y empresarial con nuestro cliente interno y externo, demostrando pasión por el servicio.

3.2.3. Visión

Consolidarse como la mejor alternativa de la ciudad que ofrece gratas experiencias de servicio con estándares de calidad en forma confiable e innovadora, enmarcado en una operación sostenible, que contribuya también al desarrollo del potencial humano de quienes conforman la empresa, su entorno socio familiar y que esto incite a otros establecimientos a adoptar esta modalidad operativa.

3.3. Justificación

El presente trabajo de investigación justifica su realización en base a la necesidad que tiene la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de actualizar su sistema de control interno, puesto que se ha identificado varias falencias en los procesos internos, manejo de recursos materiales y gestión de riesgos, así como la falta de herramientas de evaluación de la gestión empresarial y el desempeño del personal.

Con la actualización del sistema de control interno se podrán hacer frente a los problemas encontrados, dando soluciones adecuadas y permanentes, mediante el diseño de políticas, herramientas y directrices que permitan el adecuado desarrollo de los procesos de la empresa.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo general:

Diseñar un sistema de control interno en la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el mejoramiento de los procesos internos, y el manejo de recursos materiales

3.4.2. Objetivos específicos

- Reestructurar los objetivos organizacionales en base a la metodología COSO III, permitiendo a la empresa obtener mejores resultados.
- Mejorar los procesos de control en el manejo de los inventarios, implementando mejoras en los procesos que permitan la optimización de los recursos materiales
- Implementar mecanismos de control, estableciendo políticas y herramientas de evaluación al personal, buscando la mejora continua en los procesos y el máximo desempeño del personal.

3.5. Propuesta de diseño del sistema de control interno

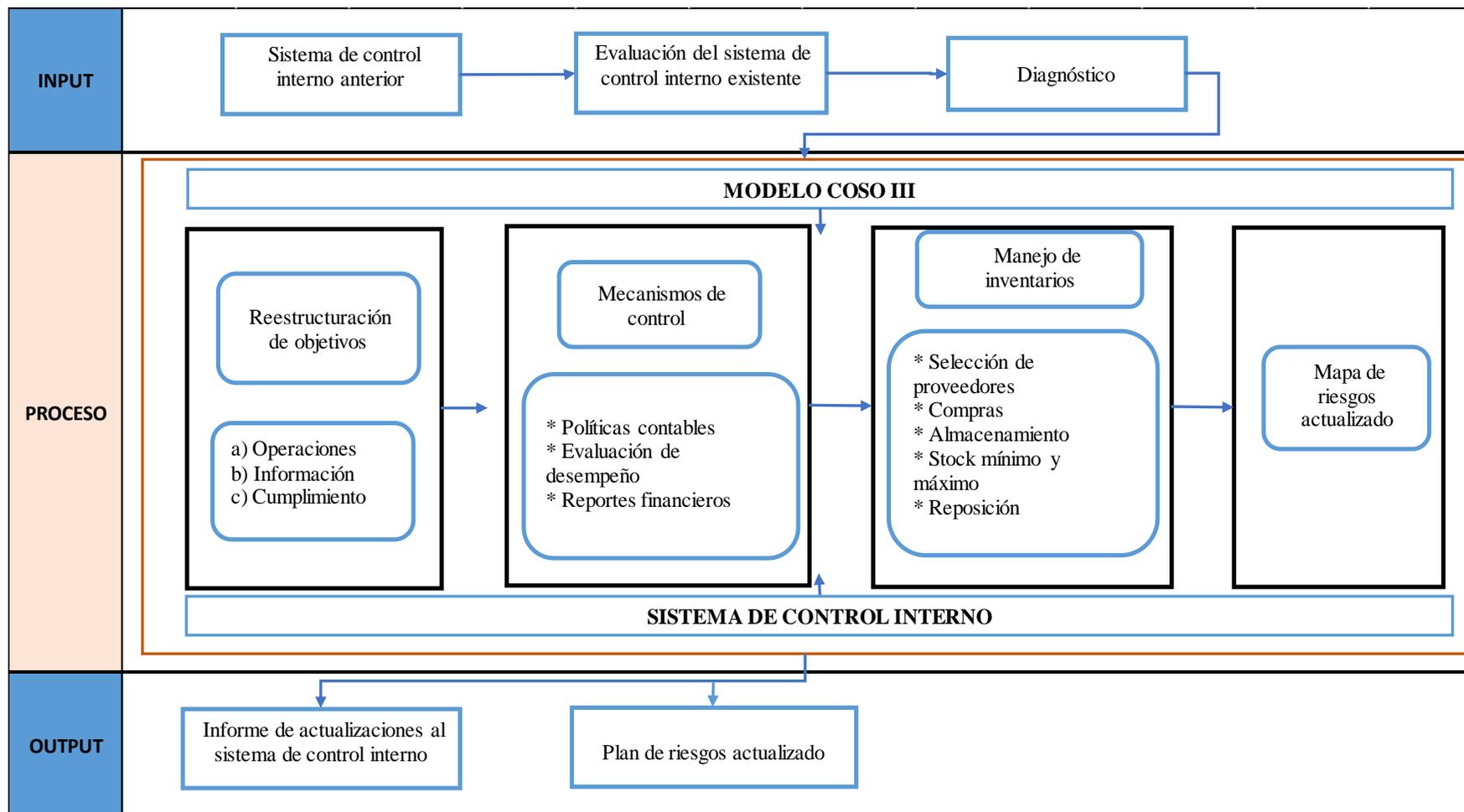


Gráfico 13-3. Propuesta de diseño del sistema de control interno
 Realizado por: Silvers, J. 2021.

FASE I: INPUT

3.5.1. Evaluación del sistema de control interno existente

Para llevar a cabo el cuestionario se establecerá la ponderación que se utilizará al calificar cada respuesta:

Tabla 12-3: Ponderación Cuestionario Control Interno

NIVEL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	NO SIGNIFICATIVO	El control interno establecido no existe y/o no actúa de manera eficiente.
2	BAJO	El control interno establecido tiene deficiencias leves, de bajo impacto en los procesos.
3	MODERADO BAJO	El control interno establecido tiene deficiencias importantes, que se pueden corregir en procesos adjuntos del mismo componente.
4	MODERADO ALTO	El control interno establecido tiene grandes deficiencias, que no se pueden corregir en procesos adjuntos del mismo componente.
5	SIGNIFICATIVO	El control interno establecido existe y/o actúa de manera eficiente.

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

El cuestionario será aplicado en la organización acorde a cada principio por componente con la siguiente distribución:

Tabla 13-3: Resumen Cuestionario COSO III

COMPONENTE	PRINCIPIOS	N° PREGUNTAS
ENTORNO DE CONTROL	5	14
EVALUACIÓN DE RIESGOS	4	14
ACTIVIDADES DE CONTROL	4	20
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	2	5
ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN	2	4
TOTALES	17	57

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL							
OBJETIVO: Evaluar el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración, mediante la relación con los cinco principios asociados al entorno de control.							
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	
<i>1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos</i>							
1	¿Se promueve la observancia del Código de Ética?		x		5	1	Se necesita dar un mayor seguimiento al código de ética existente
2	¿La empresa posee un código de ética donde se especifique el comportamiento que deben tener los colaboradores dentro de la misma?	x			5	5	La empresa si cuenta con un código de ética.
3	¿Los funcionarios de la empresa muestran compromiso con los valores y principios éticos?		x		5	3	Falta de compromiso por parte de los funcionarios con los valores y principios éticos.
4	¿La estructura organizacional es adecuada?	x			5	5	La empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida.
<i>2. Ejerce responsabilidad de supervisión</i>							
5	¿La administración analiza los riesgos internos y externos del servicio para la toma de decisiones?	x			5	5	Existe un análisis de todos los factores relacionados a la empresa para la toma de decisiones.
6	¿Existe control en el resultado de las actividades del personal?		x		5	1	No se realizan evaluaciones de desempeño al finalizar las actividades.
<i>3. Establece estructura, autoridad, y responsabilidad</i>							
7	¿Existen organigramas que definan los niveles de autoridad?	x			5	5	La empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida.
8	¿Existe un manual donde se describan adecuadamente las funciones específicas y continuas de cada puesto de trabajo?	x			5	5	La empresa cuenta con un manual de funciones.
9	¿Existen requisitos de conocimientos y habilidades para el nuevo personal?	x			5	5	La empresa tiene bien definido el perfil para ocupar cada puesto.
<i>4. Demuestra compromiso para la competencia</i>							
10	¿Se capacita periódicamente a los integrantes de cada área, para que realicen con calidad las tareas que les han sido asignadas?		x		5	1	La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal.

11	¿La empresa promueve rotación de puestos de trabajo dentro de cada área del hotel?	x			5	5	El personal debe tener un conocimiento total de todas las actividades que se desarrollan en cada área.
12	¿Se evalúa el rendimiento del personal en forma periódica?		x		5	1	La empresa no cuenta con un sistema de evaluación para el personal.
<i>5. Hace cumplir con la responsabilidad</i>							
13	¿Existe incentivos para que el personal cumpla correctamente con sus actividades?		x		5	1	La empresa no cuenta con un plan de incentivos para el personal que destaque en sus funciones.
14	¿Existe control y administración de la información interna de la organización?	x			5	5	La información solo la maneja el personal autorizado.
TOTAL					70	48	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% -50%	51% -75%	75% -95%
ALTO	MODERADO	BAJO
85% -50%	49% -25%	24% -5%

NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA	$nc = \frac{\text{calificación obtenida}}{\text{ponderación total}} * 100$ $nc = \frac{48}{70} * 100$	TOTAL 68,57%
NIVEL DE RIESGO	Nr= 100% - nc Nr= 100%-68,57%	31,43%

Análisis e interpretación:

Mediante la aplicación del Cuestionario del Control Interno COSO III, en el primer componente Ambiente de Control se obtuvo un nivel de confianza del 68,75% considerándose como ALTO, mientras que en el nivel de riesgo se obtuvo un nivel BAJO del 31,43%; enfatizando la falta de capacitación, evaluaciones de desempeño al personal y la falta de compromiso por parte de los funcionarios entorno al código de ética.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS							
OBJETIVO: Verificar si la empresa identifica y evalúa correctamente los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización mediante la relación con los cuatro principios asociados al entorno de control.							
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	
<i>6. Especifica objetivos relevantes</i>							
15	¿Existe una planificación estratégica que permita el logro de los objetivos organizacionales?	x			5	5	La empresa cuenta con una planificación estratégica definida.
16	¿Los objetivos de la empresa están establecidos de tal manera que permitan identificar riesgos relacionados al giro del negocio?		X		5	3	Es necesarios la reestructuración de los objetivos existentes.
17	¿Existen procedimientos para evaluar posibles situaciones que puedan afectar al normal desenvolvimiento de la empresa?		X		5	1	Se debe actualizar el mapa de riesgos existente.
18	¿Se establecen políticas y procedimientos para la presentación de reportes internos?		X		5	1	No existen formatos estándar para los reportes internos.
<i>7. Identifica y analiza los riesgos</i>							
19	¿Existen procedimientos definidos para gestionar los riesgos?		x		5	3	La gestión de riesgos se realiza de forma empírica.
20	¿Se recopila suficiente evidencia para el estudio de posibles riesgos?		x		5	3	La empresa no posee información necesaria para analizar los riesgos.
21	¿Existen un registro de evidencias, de los problemas encontrados considerados como posibles riesgos?		X		5	1	No se lleva un registro de la evidencia entorno a los riesgos.
22	¿Los objetivos se han definido en base a los riesgos encontrados?		X		5	1	Se debe relacionar los posibles riesgos a los objetivos organizacionales.
<i>8. Identifica y analiza los riesgos</i>							
23	¿La empresa cuenta con medidas para prevenir y gestionar los riesgos de fraude que se puedan presentar en la empresa?		x		5	3	La empresa no cuenta con medidas para prevenir el fraude en la empresa
24	¿Existen procedimientos para identificar, el riesgo de fraude entorno al registro de la información?		x		5	1	No existen procedimientos definidos entorno

							al registro de la información.
25	¿Se realizan controles para los procesos susceptibles de fraude en los activos de la empresa?	x			5	3	La compra de activos no tiene un seguimiento por parte de gerencia.
26	¿Se desarrollan controles en todos los niveles de la organización a fin de evitar los riesgos de fraude?	X			5	3	Se desarrollan controles solo en ciertas áreas de la empresa.
<i>9. Identifica y analiza cambios importantes</i>							
27	¿Se consideran los riesgos relacionados a los posibles cambios en el modelo de negocio de la empresa?	x			5	5	Gerencia analiza los riesgos que implicaría cambiar de filosofía empresarial.
28	¿Se han definidos procesos de gestión de riesgos para posibles cambios que puedan presentarse en el ambiente externo?		x		5	1	No existen procesos de gestión de riesgos para posibles cambios en el ambiente externo.
TOTAL					70	34	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	75%-95%
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-5%
NIVEL DE RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA	FÓRMULA Y CÁLCULO $nc = \frac{\text{calificación obtenida}}{\text{ponderación total}} * 100$ $nc = \frac{34}{70} * 100$	TOTAL 48,5%
NIVEL DE RIESGO	$Nr = 100\% - nc$ $NR = 100\% - 48,5\%$	51,5%

Análisis e interpretación:

Mediante la aplicación del Cuestionario del Control Interno COSO III, en el segundo componente Evaluación de riesgos se obtuvo un nivel de confianza del 48,5% considerándose como BAJO, mientras que en el nivel de riesgo se obtuvo un nivel ALTO del 51,5%; identificando la necesidad de actualización del mapa de riesgos y la reestructuración de los objetivos organizacionales.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL							
OBJETIVO: Verificar si las políticas y procedimientos de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos mediante la relación con los tres principios asociados a las actividades de control.							
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	
<i>10. Selecciona y desarrolla actividades de control</i>							
29	¿Existe una correcta división de actividades acorde al puesto?		x		5	1	Existen áreas saturadas de trabajo mientras que otras no cuentan con tareas específicas.
30	¿Revisan los directivos los movimientos efectuados durante el mes en la empresa?	X			5	5	Gerencia revisa la información financiera presentada por la empresa encargada de realizar la contabilidad.
31	¿Los pagos a proveedores son aprobados por un directivo?	X			5	5	Gerencia administrativa se encarga de la aprobación de los pagos a proveedores.
32	¿El archivo se realiza de manera cronológica y ordenada?	x			5	5	Toda la información se archiva de forma ordenada.
33	¿Los comprobantes ingresados al sistema ZIMA llevan firma de responsabilidad?	X			5	5	Todos los comprobantes ingresados al sistema llevan firma de responsabilidad.
<i>11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología</i>							
34	¿Existen actividades de control orientadas a mitigar los riesgos referentes a los sistemas tecnológicos en la empresa?	x			5	5	La empresa cuenta con mecanismos de seguridad para los sistemas tecnológicos.
35	¿Existen mecanismo de control para evitar posibles daños en la infraestructura tecnológica?	x			5	5	Se realiza un mantenimiento periódico a la estructura tecnológica de la empresa.
36	¿Existe alguna política de seguridad en la empresa sobre el uso y resguardo de la información?	x			5	5	Solo personal autorizado tiene acceso a información relevante de la empresa almacenada en el servidor.
<i>12. Se Implementa a través de políticas y procedimientos</i>							
37	¿La información financiera es presentada de manera oportuna?	x			5	5	La información financiera es presentada oportunamente.
38	¿El sistema contable evita la alteración de la información una vez ingresada?	x			5	5	La empresa cuenta con un sistema contable confiable.
39	¿La persona que realiza el cobro de facturas es independiente de la persona que efectúa el registro?		x		5	3	La misma persona que cobra la factura es la encargada del registro.
40	¿Dispone de un sistema contable?	x			5	5	La empresa posee el sistema ZIMA
41	¿Existe un control en las transacciones ingresadas?	x			5	5	El control se realiza semanalmente y al finalizar el mes

42	¿Los cheques son firmados sólo por gerencia?	x			5	5	El pago es exclusivo del gerente cuando se trata de cheques
43	¿Existe una persona a cargo del cumplimiento de obligaciones tributarias?	x			5	5	La empresa contable externa es la encargada.
44	¿Las actividades de control a los procesos de la empresa se las realizan de acuerdo con tiempos establecidos en un documento administrativo?		x		5	1	No existe un documento administrativo en el que se establecen tiempos para las actividades de control.
45	¿Gerencia analiza los informes recibidos con el fin de verificar la relevancia de la información recibida?		x		5	3	Los informes recibidos son analizados por gerencia, pero no se establecen planes de acción entorno a las deficiencias presentadas.
<i>13. Usa información relevante</i>							
46	¿Existen mecanismos para proteger y salvaguardar la información obtenida?	x			5	5	Solo personal autorizado tiene acceso a la información de la empresa.
47	¿Se verifica que la información obtenida sea importante para la consecución de los objetivos de la empresa?		x		5	3	No se relaciona la información obtenida con los objetivos planteados por la empresa.
48	¿La información recopilada es completa y contiene datos relevantes?		x		5	3	La información es entregada acorde a los requerimientos de gerencia mas no en base a los objetivos planteados por la organización.
TOTAL					85	84	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	75%-95%
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-5%

NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA	$nc = \frac{\text{calificación obtenida}}{\text{ponderación total}} * 100$ $nc = \frac{84}{85} * 100$	TOTAL 98%
NIVEL DE RIESGO	Nr= 100% - nc NR= 100%-98%	2%

Análisis e interpretación:

Mediante la aplicación del Cuestionario del Control Interno COSO III, en el tercer componente actividades de control se obtuvo un nivel de confianza del 98% considerándose como ALTO, mientras que en el nivel de riesgo se obtuvo un nivel BAJO del 2%; identificando la necesidad de mejorar ciertas actividades de control existentes.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
OBJETIVO: Evaluar los procesos relacionado al manejo de información y canales de comunicación mediante la relación con los dos principios asociados al componente información y comunicación.							
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	CALIF	
<i>14. Comunica internamente</i>							
49	¿Los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información?	X			5	3	El sistema ZIMA genera reportes, pero no siempre son relevantes.
50	¿La información obtenida es socializada con los miembros competentes dentro de la organización para su análisis?	X			5	5	La información es analizada por gerencia, y el departamento financiero.
51	¿La información generada por los sistemas de información es contrastada con la información generada por el personal?	x			5	1	La información generada por el sistema ZIMA no es comparada con la información de respaldo realizada por el personal de cada área.
<i>15. Comunica externamente</i>							
52	¿La empresa posee mecanismos de comunicación que permitan el aporte de los clientes en el mejoramiento del sistema de control?	x			5	3	La empresa solo cuenta con un mecanismo para el aporte de clientes, que es el formato de quejas.
53	¿Existen métodos establecidos para seleccionar canales de comunicación útiles en la empresa hacia los clientes?	x			5	1	No existen métodos establecidos para seleccionar canales de comunicación hacia los clientes.
TOTAL					25	13	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	75%-95%
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-5%

NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA	FÓRMULA Y CÁLCULO $nc = \frac{\text{calificación obtenida}}{\text{ponderación total}} * 100$ $nc = \frac{13}{25} * 100$	TOTAL 52%
NIVEL DE RIESGO	Nr= 100% - nc NR= 100%-52%	48%

Análisis e interpretación:

Mediante la aplicación del Cuestionario del Control Interno COSO III, en el cuarto componente Información y comunicación se obtuvo un nivel de confianza del 52% considerándose como MODERADO, mientras que en el nivel de riesgo se obtuvo un nivel MODERADO del 48%; permitiendo identificar la necesidad de mejorar la calidad de información recibida y los canales de comunicación existentes.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN							
OBJETIVO: Evaluar los procesos de retroalimentación y seguimiento están orientados al mejoramiento continuo mediante la relación con los dos principios asociados al componente actividades de monitoreo y supervisión.							
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	
<i>16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes</i>							
54	¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	X			5	3	Solo se cumplen ciertas recomendaciones emitidas por parte de los auditores externos.
55	¿Se controla los tiempos asignados para el análisis de cada cliente?		x		5	1	No se realiza un análisis de los clientes existentes.
<i>17. Evalúa y comunica deficiencias</i>							
56	¿Se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	X			5	3	El personal comunica a gerencia las deficiencias existentes, pero no son resueltas oportunamente.
57	¿Se evalúa la corrección de errores comunicados durante el proceso de registro de información?		x		5	1	No se revisa si se realizaron las correcciones a los errores cometidos.
TOTAL					20	8	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	75%-95%
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-5%

NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA	FÓRMULA Y CÁLCULO $nc = \frac{\text{calificación obtenida}}{\text{ponderación total}} * 100$ $nc = \frac{8}{20} * 100$	TOTAL 40%
NIVEL DE RIESGO	Nr= 100% - nc NR= 100%-40%	60%

Análisis e interpretación:

Mediante la aplicación del Cuestionario del Control Interno COSO III, en el cuarto componente Información y comunicación se obtuvo un nivel de confianza del 40% considerándose como BAJO, mientras que en el nivel de riesgo se obtuvo un nivel ALTO del 60%; permitiendo identificar la necesidad de cumplir con las recomendaciones de los auditores externos y realizar el seguimiento a las correcciones realizadas.

Tabla 14-3: Resultados evaluación de control interno

COMPONENTE	OBSERVACIÓN
<p align="center">ENTORNO DE CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita dar un mayor seguimiento al código de ética existente • Falta de compromiso por parte de los funcionarios con los valores y principios éticos. • No se realizan evaluaciones de desempeño al finalizar las actividades. • La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal. • La empresa no cuenta con un sistema de evaluación para el personal. • La empresa no cuenta con un plan de incentivos para el personal que destaque en sus funciones.
<p align="center">EVALUACIÓN DE RIESGOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesarios la reestructuración de los objetivos existentes. • Se debe actualizar el mapa de riesgos existente. • No existen formatos estándar para los reportes internos. • La gestión de riesgos se realiza de forma empírica. • La empresa no posee información necesaria para analizar los riesgos. • No se lleva un registro de la evidencia entorno a los riesgos. • Se debe relacionar los posibles riegos a los objetivos organizacionales. • La empresa no cuenta con medidas para prevenir el fraude en la empresa • No existen procedimientos definidos entorno al registro de la información. • La compra de activos no tiene un seguimiento por parte de gerencia. • Se desarrollan controles solo en ciertas áreas de la empresa. • No existen procesos de gestión de riesgos para posibles cambios en el ambiente externo.
<p align="center">ACTIVIDADES DE CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen áreas saturadas de trabajo mientras que otras no cuentan con tareas específicas. • La misma persona que cobra la factura es la encargada del registro. • No existe un documento administrativo en el que se establecen tiempos para las actividades de control. • Los informes recibidos son analizados por gerencia, pero no se establecen planes de acción entorno a las deficiencias presentadas. • No se relaciona la información obtenida con los objetivos planteados por la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> La información es entregada acorde a los requerimientos de gerencia mas no en base a los objetivos planteados por la organización.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> El sistema ZIMA genera reportes, pero no siempre son relevantes. La información generada por el sistema ZIMA no es comparada con la información de respaldo realizada por el personal de cada área. La empresa solo cuenta con un mecanismo para el aporte de clientes, que es el formato de quejas. No existen métodos establecidos para seleccionar canales de comunicación hacia los clientes.
ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Solo se cumplen ciertas recomendaciones emitidas por parte de los auditores externos. No se realiza un análisis de los clientes existentes. El personal comunica a gerencia las deficiencias existentes, pero no son resueltas oportunamente. No se revisa si se realizaron las correcciones a los errores cometidos.

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

Tabla 15-3: Resultados nivel de confianza y riesgo

COMPONTE	%	NIVEL DE CONFIANZA	%	NIVEL DE RIESGO
ENTORNO DE CONTROL	68,57 %	ALTO	31,43 %	BAJO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	48,50 %	BAJO	51,50 %	ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	98%	ALTO	2%	BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	52%	MODERADO	48%	MODERADO
ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN	40%	BAJO	60%	ALTO

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

3.5.2. Diagnóstico

Una vez realizada la evaluación al sistema de control interno existente, se han determinado las falencias necesarias que van a permitir realizar mejoras y obtener un sistema de control interno

actualizado, en base a las necesidades actuales del hotel y mediante la utilización del modelo COSO III; es por ello que se detalla a continuación las observaciones encontradas:

- Se necesita dar un mayor seguimiento al código de ética existente
- Falta de compromiso por parte de los funcionarios con los valores y principios éticos.
- No se realizan evaluaciones de desempeño al finalizar las actividades.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal.
- La empresa no cuenta con un sistema de evaluación para el personal.
- La empresa no cuenta con un plan de incentivos para el personal que destaque en sus funciones.
- No existen procesos de gestión de riesgos para posibles cambios en el ambiente externo.
- Es necesarios la reestructuración de los objetivos existentes.
- Se debe actualizar el mapa de riesgos existente.
- No existen formatos estándar para los reportes internos.
- La gestión de riesgos se realiza de forma empírica.
- La empresa no posee información necesaria para analizar los riesgos.
- No se lleva un registro de la evidencia entorno a los riesgos.
- Se debe relacionar los posibles riegos a los objetivos organizacionales.
- La empresa no cuenta con medidas para prevenir el fraude en la empresa
- No existen procedimientos definidos entorno al registro de la información.
- La compra de activos no tiene un seguimiento por parte de gerencia.
- Se desarrollan controles solo en ciertas áreas de la empresa.
- No existen procesos de gestión de riesgos para posibles cambios en el ambiente externo.
- Existen áreas saturadas de trabajo mientras que otras no cuentan con tareas específicas.
- La misma persona que cobra la factura es la encargada del registro.
- No existe un documento administrativo en el que se establecen tiempos para las actividades de control.
- Los informes recibidos son analizados por gerencia, pero no se establecen planes de acción entorno a las deficiencias presentadas.
- No se relaciona la información obtenida con los objetivos planteados por la empresa.
- La información es entregada acorde a los requerimientos de gerencia mas no en base a los objetivos planteados por la organización.
- El sistema ZIMA genera reportes, pero no siempre son relevantes.
- La información generada por el sistema ZIMA no es comparada con la información de respaldo realizada por el personal de cada área.

- La empresa solo cuenta con un mecanismo para el aporte de clientes, que es el formato de quejas.
- No existen métodos establecidos para seleccionar canales de comunicación hacia los clientes.
- Solo se cumplen ciertas recomendaciones emitidas por parte de los auditores externos.
- No se realiza un análisis de los clientes existentes.
- El personal comunica a gerencia las deficiencias existentes, pero no son resueltas oportunamente.
- No se revisa si se realizaron las correcciones a los errores cometidos.

FASE II: PROCESO

3.5.3. Reestructuración de objetivos

OBJETIVOS ACTUALES

La empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A cuenta con los siguientes objetivos los mismo que son necesarios modificar en base a la metodología COSO III:

- Dar un servicio y atención adecuada para todo cliente del Hotel Zeus, que demande el Servicio de Restaurante.
- Dar un servicio y atención adecuada para todo cliente que desee hospedarse en el Hotel Zeus.
- Dar un servicio online para reservación de habitaciones para huéspedes del Hotel Zeus.
- Registrar correctamente la entrada y salida del personal del Hotel Zeus para la comprobación del comportamiento del personal en su horario.
- Realizar inventarios de manera constante a los artículos y productos que se usa para restaurante, bar y suministros del Hotel Zeus.
- Verificar correctamente junto con el contador que es la persona responsable de las cuentas y documentos por cobrar, del Hotel Zeus.

Para la implementación de un sistema de control interno basado en el COSO III es necesarios formular los objetivos en base a sus tres categorías que son operativos, de información y de cumplimiento.

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Otorgar a los clientes la mejor experiencia de hospedaje, superando sus expectativas brindando todas las comodidades que estos requieran.
- Brindar productos gastronómicos de calidad y la mejor atención al cliente que utilizan el servicio de restaurante.
- Incrementar progresivamente la calidad de los servicios ofrecidos.
- Ser la mayor fuente de empleo para personas oriundas de nuestra provincia y ciudad.
- Acoplarse a los gustos cambiantes y a las nuevas tendencias surgidas en el sector hotelero.
- Generar ingresos que permitan la reinversión, diversificación de servicios y aumento de plazas de trabajo.
- Ser líderes en la responsabilidad ambiental, presentando alternativas amigables con el medio ambiente.
- Establecer políticas que permitan salvaguardar los activos del hotel ante posibles fraudes.

OBJETIVOS DE INFORMACIÓN

- Presentar la información financiera necesaria para la correcta toma de decisiones en la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno mediante la elaboración de informes mensuales.
- Verificar el cumplimiento del presupuesto elaborado mediante el análisis de la totalidad de rubros existentes en el mismo.
- Analizar el nivel de satisfacción del cliente mediante la aplicación de herramientas de recopilación de datos.
- Elaborar los informes de desempeño del personal mediante la aplicación de herramientas de evaluación al personal.

OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO

- Presentar en los tiempos establecidos por el organismo regulador las obligaciones tributarias correspondientes.
- Mantener al día las obligaciones con los trabajadores y los organismos que regulan los vínculos laborales.
- Contar con todos los permisos de funcionamiento que otorgan las instituciones reguladoras de establecimiento dedicados al alojamiento de personas.

3.5.4. Mecanismo de control

3.5.4.1. Políticas contables

EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DEL EFFECTIVO

Objetivo

Implementar un tratamiento para la cuenta Efectivo y Equivalentes de Efectivo en el que todo el dinero se reconozca de manera oportuna por el valor recibido.

Alcance

La cuenta se aplicará a las siguientes sub cuentas: Caja General (caja efectiva, caja cheque y caja chica) y bancos.

Políticas

- El registro contable se lo debe realizar de acuerdo a la moneda en curso.
- Se deberá tener un fondo de caja chica de USD 30,00 en monedas de baja denominación para poder utilizar como cambio en los cobros a clientes y gastos menores e inferiores a USD 5,00.
- Se deberán realizar arquezos de caja periódicamente, por parte del contador externo.
- El recepcionista deberá entregar el reporte de cierre de turno, generado por el sistema contable Zima.
- Gerencia administrativa se encarga de depositar diariamente el dinero en efectivo recaudado en el día en la cuenta de ahorro del Banco del Austro.
- La empresa de contabilidad externa verificará los reportes de manera semanal con el fin de verificar el cumplimiento de dichas directrices.
- Se deberán efectuar conciliaciones bancarias con el fin de mantener saldos reales.

INVENTARIOS

Objetivo

Establecer un proceso adecuado para el control de las cuentas que conforman los Inventarios, y los registros necesarios entorno a las operaciones originadas por el movimiento de la cuenta Inventarios de la empresa se encuentren registradas de manera adecuada.

Alcance

La cuenta se aplicará a los siguientes grupos de cuentas: Inventario de materiales y suministros, inventarios suministros de mantenimiento, inventarios de material de aseo y limpieza.

Políticas

- El registro en el sistema ZIMA de los productos por parte del bodeguero, se lo deberá realizar el mismo día en el que se recibe los productos.
- Se utilizará el método promedio para el manejo de kardex, considerando que es método utilizado en el sistema contable ZIMA.
- Se deberá establecer stock mínimo y máximo por parte del bodeguero en cada una de las bodegas existente en la empresa.
- Para el consumo automático de productos en el sistema ZIMA, es necesario establecer la receta estándar con cada uno de los ingredientes que cuenta cada plato.
- Se debe realizar un conteo físico diario de los productos que se encuentran en cocina cuya responsabilidad recae en el bodeguero.
- Se deberá realizar la reposición diaria de cocina en base al reporte de ventas y a la comparación con el conteo físico.
- Se emitirán informes de consumo semanales y mensuales por parte del bodeguero de todos los productos utilizados en restaurante, mantenimiento, lavandería y hospedaje.
- Gerencia Administrativa realizará un control de las existencias en las bodegas de la empresa semanalmente, comprando la información presentada por el bodeguero.

3.5.4.2. *Evaluación de desempeño*

Previo a la ejecución de la evaluación de desempeño es necesario saber a detalle los procesos que están relacionados a los miembros de la organización y el cumplimiento de sus actividades los mismos que serán detallados a continuación:

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- Determinar los puestos que necesitan de nuevo personal.
- Definir los requisitos para los puestos existentes dentro de la empresa (Se detallan los requisitos a continuación del proceso de contratación).
- Publicar un aviso del personal que se requiere, en el internet, redes sociales, o también en algún periódico de la ciudad.
- Analizar cada una de las carpetas recibidas, estableciendo si su formación y su experiencia están acorde a las necesidades del puesto de trabajo.
- Notificar a las personas que cumplieron con todos los requisitos para proceder a la entrevista individual.
- Gerencia Administrativas efectuará la entrevista individual considerando los aspectos necesarios para que el aspirante sea el más idóneo.
- El gerente decide quién es la persona apta para el puesto, dándole la aceptación y realizando el llenado del documento del contrato de manera física.
- Se deberá realizar el proceso de inducción al puesto de trabajo que el nuevo integrante va a desarrollar.

REQUISITOS PARA PUESTOS DE TRABAJO EXISTENTES

GERENTE GENERAL

- Licenciatura o Ingeniería en Administración de empresa, Contabilidad y Auditoría.
- 2 años de experiencias en cargos similares.
- Conocimientos de Administración
- Manejo de información Financiera
- Conocimiento de leyes

GERENTE ADMINISTRATIVO

- Licenciatura o Ingeniería en Administración de empresa, Contabilidad y Auditoría.
- 2 años de experiencias en cargos similares.
- Conocimientos de Administración
- Manejo de procesos de contratación
- Conocimiento de leyes laborales

CONTADOR

- Licenciatura o Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.
- 1 de experiencia en puestos similares.
- Manejo de paquetes básicos de computación y contables.
- Manejo de sitios web SRI.
- Conocimiento de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Conocimiento de leyes tributarias.

AUXILIAR CONTABLE

- Bachiller en contabilidad.
- 6 meses de experiencia en puestos similares.
- Manejo de paquetes básicos de computación y contables.
- Manejo de sitios web SRI.
- Conocimiento de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Conocimiento de leyes tributarias.

RECEPCIONISTA

- Ingeniero/Licenciado en Hotelería y Turismo o Estudiante en procesos de dicha carrera.
- Dominar el idioma inglés.
- 1 año de experiencia en puestos similares
- Conocimiento de técnicas de venta
- Conocimiento de los atractivos turísticos dentro del país, y la provincia.
- Conocimiento de etiqueta y atención al cliente.

COCINERO/CHEF

- Título en gastronomía
- 1 año de experiencia en puestos similares
- Conocimiento de etiqueta
- Conocimiento de platillos gourmet

SALONERO

- Ingeniero/Licenciado en Hotelería y Turismo o Estudiante en procesos de dicha carrera, bachiller.
- 6 meses de experiencia en puestos similares.
- Dominio del idioma inglés.
- Conocimiento de etiqueta.
- Conocimiento de gastronomía.

CAMARERO

- Ingeniero/Licenciado en Hotelería y Turismo o Estudiante en procesos de dicha carrera, bachiller
- 6 meses de experiencia en puestos similares.
- Dominio del idioma inglés.
- Conocimiento de etiqueta.

BODEGUERO

- Bachiller en contabilidad.
- 1 año de experiencia en puestos similares.
- Manejo de paquetes básicos de computación y contables.
- Conocimiento en el manejo de inventarios.

OPERARIO DE MANTENIMIENTO

- Bachiller
- 1 año de experiencia en puestos similares.
- Conocimiento básico de plomería.

- Conocimiento básico en electricidad.
- Conocimiento básico en construcción.

PROCESOS INTERNOS

SERVICIO DE BAR Y RESTAURANTE

- El cliente llega al Restaurant o Bar del Hotel.
- El mesero lo recibe con cordialidad y entrega la carta del menú al cliente esperando su elección, resaltando que el mesero está en la capacidad de sugerir platillos al cliente.
- El mesero llena la comanda con el pedido del cliente
- El mesero detalla el tiempo de espera necesario para que el plato sea preparado y posteriormente entrega la comanda al chef.
- El Chef recibe la copia de la comanda y el recepcionista la original para su cobro posterior.
- El Chef elabora el plato y el mesero sirve al cliente.
- El cliente solicita la cuenta
- El mesero pide factura al recepcionista y entrega al cliente; para que realice el pago.

SERVICIO DE HOSPEDAJE

- El cliente es recibido por el botones con la cordialidad y empatía necesaria y luego por el recepcionista.
- El recepcionista entrega cartilla con especificaciones y tarifas de las habitaciones.
- El cliente lee la cartilla y revisa alguna de su necesidad.
- El cliente selecciona la habitación con la tarifa de su agrado.
- El recepcionista recoge los datos, ingresando al huésped en el sistema ZIMA.
- El recepcionista solicita el pago de la habitación, determinando la forma de pago el cliente desee ya sea efectivo o tarjeta de debito o crédito y cheques.
- El recepcionista entrega las llaves de la habitación al huésped.
- El botones lleva sus maletas hasta la habitación.

ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL

- El personal ingresa al hotel en el horario establecido para su puesto de trabajo.
- El personal debe ingresar con el uniforme correspondiente.

- El personal realiza el registro de entrada en el reloj biométrico y el formato de registro de ingresos en el que consta nombre hora de entrada y firma.
- El personal se dirige a realizar sus actividades diarias.
- Al término de la jornada el personal realiza el registro en el reloj biométrico y en el formato de registro de salida del personal en el que consta nombre, hora de entrada y firma.

SERVICIO DE LAVANDERÍA

- El huésped solicita el servicio de lavado mediante, para cual deberá llenar el registro de las prendas a lavar.
- Los camareros retiran las prendas y lavar y entregan en lavandería.
- Lavandería revisa el estado de las prendas y las procede a lavar.
- Lavandería entrega al recepcionista los registros de las prendas lavadas para que el costo del servicio sea cargado a la habitación.
- Lavandería entrega a los camareros las prendas lavadas para que procedan a la entrega al cliente previo a la revisión de las prendas lavadas.

LIMPIEZA DE HABITACIONES

- Los camareros solicitan el reporte de ocupación de habitaciones.
- Si la habitación está ocupada se procede a realizar la limpieza, considerando las peticiones de los huéspedes.
- Una vez realizada la limpieza de todas las habitaciones ocupadas los camareros entregan al recepcionista el reporte de las habitaciones disponibles.
- El jefe de camareros realiza la supervisión de todas las habitaciones para verificar su limpieza.

Para la evaluación de desempeño se ha determinado la siguiente rubrica de evaluación la misma que servirá como guía para determinar la calificación adecuada en base a los parámetros establecidos dentro de la misma en donde se especifican las preguntas que están orientadas a los criterios de productividad, creatividad, calidad, comprensión de situaciones, conocimiento del trabajo y cooperación.

Tabla 16-3: Rúbrica de evaluación de desempeño

RÚBRICA DE EVALUACIÓN				
CRITERIO		REGULAR El trabajo realizado no es el adecuado y existe incumplimiento de procesos.	BUENO El trabajo realizado puede mejorar, realizando las correcciones necesarias	ÓPTIMO El trabajo realizado es el adecuado y se cumplen los procesos correctamente.
PRODUCTIVIDAD Cumplir con sus actividades correctamente con el mínimo de errores.	Pregunta 1 Pregunta 7	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
CREATIVIDAD Capacidad de ingeniarse alternativas para cumplir sus actividades y satisfacer al cliente	Pregunta 4 Pregunta 9	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
CALIDAD Predisposición de ofrecer el mejor servicio posible a los clientes.	Pregunta 6 Pregunta 10	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES Habilidad de hacer frente a situaciones inesperadas en el puesto de trabajo.	Pregunta 2 Pregunta 11	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Experticia dentro de su puesto de trabajo.	Pregunta 3 Pregunta 8	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
COOPERACIÓN Capacidad de trabajo en equipo.	Pregunta 5 Pregunta 12	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021

Para la evaluación de desempeño se ha determinado realizar en dos partes, la primera que será un checklist y se le realizará semanalmente y la segunda en la que se aplicará la metodología de escalas gráficas cuya periodicidad de aplicación será mensual, todo esto con el fin de mantener una

información completa del rendimiento de los miembros de la organización. Estas herramientas serán utilizadas por el jefe de talento humano para desarrollar evaluaciones al personal individualmente, mediante la observación e inspección durante la jornada laboral, la misma que servirá para obtener reportes de desempeño. Es necesario resaltar que dichos resultados serán socializados al final del mes con el objetivo de que los empleados puedan justificar los errores encontrados.



EVALUACIÓN SEMANAL DE DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE DEL EMPLEADO:

FECHA:

EVALUACIÓN SEMANAL DE DESEMPEÑO LABORAL			
N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿ Ingresa a su puesto de trabajo a la hora establecida?		
2	¿Posee el conocimiento necesario para actuar ante situaciones inesperadas en el puesto de trabajo?		
3	¿Realiza correctamente los procesos dentro su puesto de trabajo?		
4	¿Busca falencias existentes que permitan el mejoramiento de los procesos existentes?		
5	¿Fomenta el trabajo en equipo?		
6	¿Tiene una buena actitud con los clientes?		
7	¿ Realiza sus actividades a tiempo?		
8	¿ Ha recibido una capacitación adecuada de parte de la empresa?		
9	¿Desarrolla estrategias para realizar su trabajo en el menor tiempo posible?		
10	¿ Ofrece al cliente el mejor servicio posible?		
11	¿Informa sobre problemas inesperados dentro de su puesto de trabajo, con el fin de solventarlos a futuro?		
12	¿Mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?		

EVALUADOR

GERENTE

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021



EVALUACIÓN MENSUAL DE DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE:

FECHA:

EVALUADOR:

EVALUACIÓN MENSUAL DE DESEMPEÑO LABORAL			
CRITERIO	REGULAR	BUENO	ÓPTIMO
PRODUCTIVIDAD			
CREATIVIDAD			
CALIDAD			
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES			
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO			
COOPERACIÓN			

EVALUADOR

GERENTE

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021

3.5.4.3. Reportes financieros

Tabla 17-3: Reporte de ingresos

ITEMS	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD	INGRESOS DIARIOS	INGRESOS MENSUALES
TOTAL				

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

Tabla 18-3: Reporte de Gastos

CONCEPTO	VALOR DIARIO	VALOR MENSUAL
TOTAL		

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

Tabla 19-3: Reporte de inventarios

MATERIA PRIMA E INSUMOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	CONSUMO SEMANAL	CONSUMO MENSUAL
TOTAL COSTOS				

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

3.5.5. Manejo de inventarios

3.5.5.1. Flujograma manejo de inventarios

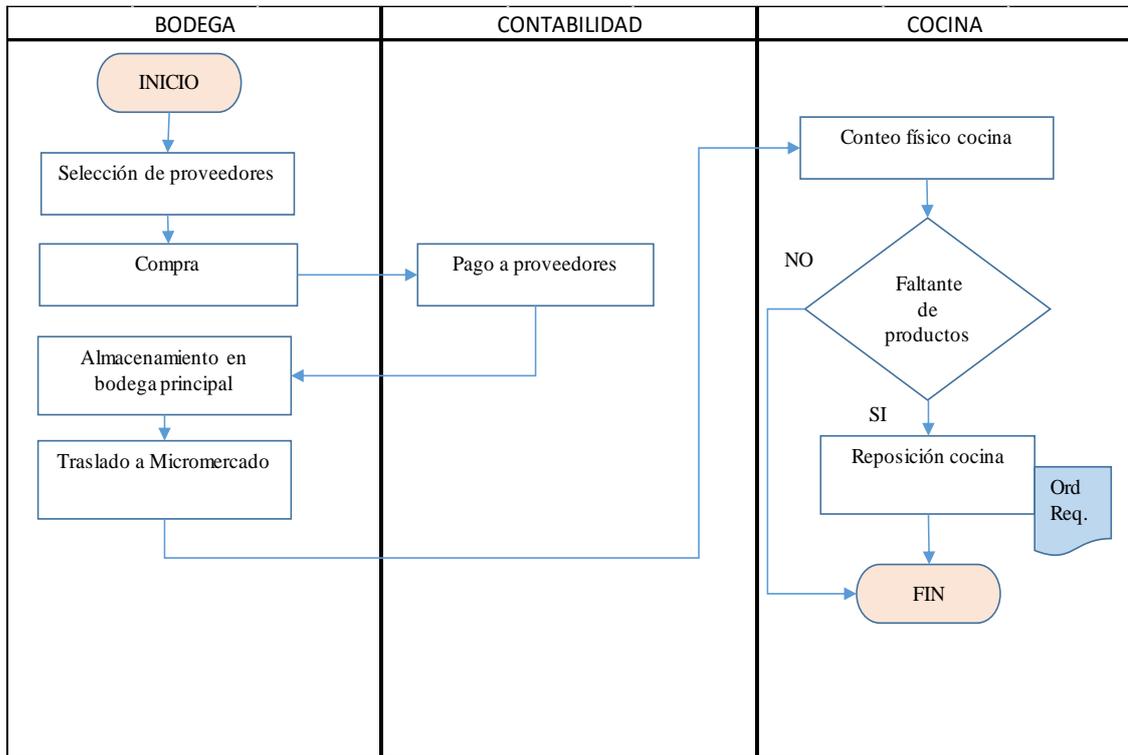


Gráfico 14-3. Flujograma de inventarios

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

3.5.5.2. Selección de proveedores

Para la selección de proveedores se utilizará el siguiente cuadro, comparando los criterios establecidos para determinar el proveedor que tenga mejores beneficios para la empresa.

La ponderación estará definida por valores de “1” para el proveedor con mejor beneficio y “0” para el que tenga menor beneficio, estos valores serán colocados en base a los criterios establecidos, los mismo que son: Producto, precio, tiempo de llegada del producto, forma de pago y crédito.

Tabla 20-3: Cuadro comparativo de proveedores

CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES				
PROVEEDOR	CAGUANA ROSA	PONDERACIÓN	DEFAZ LOURDES	PONDERACIÓN
PRODUCTO	MANTEQUILLA	1	MANTEQUILLA	1
PRECIO	1,5	1	2	0
TIEMPO DE LLEGADA DEL PRODUCTO	5 HORAS	1	7 HORAS	0
FORMA DE PAGO	TRANSFERENCIA	1	TRANSFERENCIA	1
CRÉDITO	6 DIAS	0	8 DÍAS	1
TOTAL PONDERACIÓN		4	TOTAL PONDERACIÓN	3

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

3.5.5.3. Compras

Procedimiento

- Se debe verificar en base al stock máximo y mínimo de las bodegas.
- Realizar el pedido al proveedor, de los productos con necesidad de compra.
- Asignar un encargado de retirar el pedido realizado en el caso de que el proveedor no entregue directamente al hotel.
- En caso de que el proveedor realice entregas directas, el encargado de bodega deberá recibir el pedido para su verificación y recepción de comprobante de compra.

3.5.5.4. Almacenamiento

- Se verifica junto con la factura si la cantidad de producto es la que consta en el documento de pedido realizado.
- Se asigna un responsable para el almacenamiento de los productos.
- Se procede a ingresar en la bodega principal
- Se realiza el perchado de productos utilizando los estantes seleccionados para cada uno
- Los productos de nuevo ingreso serán colocados detrás de los ya existentes con el fin de utilizar primero los productos comprados anteriormente.
- Una vez se termine el proceso de perchado el encargado de bodega deberá realizar una supervisión de los productos almacenados.
- El encargado de bodega deberá ingresar los productos al sistema en base a la factura ítem por ítem.

3.5.5.5. Stock mínimo y máximo

Para el cálculo del stock máximo y mínimo se van a utilizar las siguientes fórmulas:

$$\mathbf{Emn} = \mathbf{Cmn} * \mathbf{Tr}$$

$$\mathbf{Pp} = (\mathbf{Cp} * \mathbf{Tr}) + \mathbf{Emn}$$

$$\mathbf{Emx} = (\mathbf{Cmx} * \mathbf{Tr}) + \mathbf{Emn}$$

$$\mathbf{CP} = \mathbf{Emx} - \mathbf{E}$$

Significado de los componentes de las fórmulas

Emn = Existencia mínima (inventario de seguridad)

Pp = Punto de pedido/ punto de Re orden

Emx = Existencia máxima

CP = Cantidad de pedido

Cmn = Consumo mínimo diario

Tr = Tiempo de reposición de inventario (en días)

Cp = Consumo medio diario

Cmx = Consumo máximo diario

E = Existencia actual

3.5.5.6. Reposición

El encargado de bodega en base al stock máximo y mínimo deberá abastecer las bodegas secundarias.

TRASLADO DE BODEGA PRINCIPAL A MICRO MERCADO

- Primero se deberá abastecer el micro mercado que es la bodega más cercana a cocina.
- Asignar un responsable que se encargara de trasladar los productos
- Trasladar los productos necesarios de la bodega principal al micro mercado.
- Realizar el proceso de perchado en cada uno de los estantes asignados a cada producto.
- El encargado de bodega verificará los productos trasladados.
- El encargado de bodega deberá realizar el traslado de bodega en el sistema contable Zima.

TRASLADO DE MICRO MERCADO A COCINA

- Asignar un responsable que se encargara de realizar el conteo físico de cocina y trasladar los productos posteriormente.
- El encargado de bodega deberá imprimir el reporte de ventas el mismo que deberá ser comparado con el conteo físico de cocina.
- La reposición de cocina se realizará en base al stock mínimo y máximo una vez justificado los faltantes o sobrantes de productos.
- Trasladar los productos necesarios del micro mercado a cocina.
- Realizar el proceso de perchado en cada uno de los estantes asignados a cada producto.
- El encargado de bodega verificará los productos trasladados.
- El encargado de bodega deberá realizar el traslado de bodega en el sistema contable Zima.

3.5.5.7. Pagos

Para el proceso de pagos es necesario establecer el plazo que los proveedores han otorgado a la empresa, así como la forma de pago; una vez definido estos aspectos, se procederá a realizar el siguiente proceso.

- El encargado de bodega deberá ingresar la factura al sistema contable ZIMA el mismo que va a generar automáticamente la retención.
- EL encargado de bodega realizará una matriz en la cual conste el número de factura, nombre del proveedor y el monto a pagar descontado la retención.
- Una vez elaborado a matriz, el encargado de bodega entregará dicha información al responsable de realizar las transferencias bancarias para que realice los pagos.
- El responsable de realizar las transferencias bancarias, deberá comunicarse con gerencia administrativa para la aprobación de las órdenes de pagos subidas en la banca virtual de la cuenta de ahorro del banco de Austro.
- El encargado de bodega deberá realizar un seguimiento a dichos pagos, solicitando al contador el reporte de los pagos que ya se han hecho efectivos.

3.5.6. Mapa de riesgos actualizados

Objetivo: Determinar la mayor cantidad de posibles riegos, que puedan limitar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la Empresa Hotelera Arguello Altamirano Costales C.A; mediante la elaboración del mapa de riesgos

Tabla 21-3: Mapa de riesgos actualizado

RIESGO	CAUSA	EFEECTO
Competencia desleal	La competencia utiliza tarifas que afectan al mercado hotelero.	Pérdida de clientes y daños al mercado.
Pandemia	Enfermedad de carácter mundial	Pérdida de clientes e ingresos; cierre temporal.
Inestabilidad económica del país	Cambio de gobierno, corrupción.	Disminución de clientes.
Personal con problemas de salud	Falta de comunicación, no existe rotación de puestos.	Perdidas económicas, demoras en el servicio.
Pérdida de proveedores	Contar con un solo proveedor de un producto en específico	Clientes insatisfechos, pérdidas económicas.
Productos sin stock	Mala planificación de compras.	Pérdida de clientes e ingresos.
Personal con conocimientos desactualizados	Inexistencia de un plan de capacitación	El personal maneja conceptos caducos en relación a las nuevas tendencias de servicio al cliente y el mercado hotelero.
Robo	Falta de un guardia de seguridad que custodie la empresa.	Pérdidas económicas

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

FASE III: OUTPUT

3.5.7. Informe de actualizaciones al sistema de control interno

Una vez establecido el diagnóstico del sistema de control interno existente, se procede a emitir el informe de las actualizaciones realizadas, las mismas que serán detalladas a continuación logrando obtener el sistema de control interno actualizado.

OBJETIVOS

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Otorgar a los clientes la mejor experiencia de hospedaje, superando sus expectativas brindando todas las comodidades que estos requieran.
- Brindar productos gastronómicos de calidad y la mejor atención al cliente que utilizan el servicio de restaurante.
- Incrementar progresivamente la calidad de los servicios ofrecidos.
- Ser la mayor fuente de empleo para personas oriundas de nuestra provincia y ciudad.
- Acoplarse a los gustos cambiantes y a las nuevas tendencias surgidas en el sector hotelero.
- Generar ingresos que permitan la reinversión, diversificación de servicios y aumento de plazas de trabajo.
- Ser líderes en la responsabilidad ambiental, presentando alternativas amigables con el medio ambiente.
- Establecer políticas que permitan salvaguardar los activos del hotel ante posibles fraudes.

OBJETIVOS DE INFORMACIÓN

- Presentar la información financiera necesaria para la correcta toma de decisiones en la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno mediante la elaboración de informes mensuales.
- Verificar el cumplimiento del presupuesto elaborado mediante el análisis de la totalidad de rubros existentes en el mismo.
- Analizar el nivel de satisfacción del cliente mediante la aplicación de herramientas de recopilación de datos.
- Elaborar los informes de desempeño del personal mediante la aplicación de herramientas de evaluación al personal.

OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO

- Presentar en los tiempos establecidos por el organismo regulador las obligaciones tributarias correspondientes.
- Mantener al día las obligaciones con los trabajadores y los organismos que regulan los vínculos laborales.

- Contar con todos los permisos de funcionamiento que otorgan las instituciones reguladoras de establecimiento dedicados al alojamiento de personas.

PROCESOS INTERNOS

Servicio de restaurante

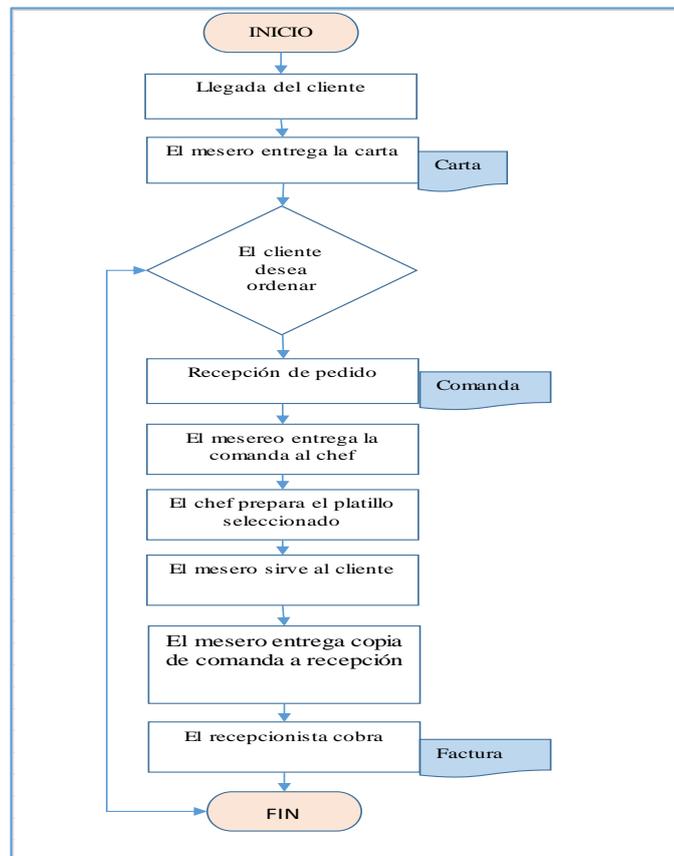


Gráfico 15-3. Servicio de restaurante
Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

Proceso Narrativo

- El cliente llega al Restaurant o Bar del Hotel.
- El mesero lo recibe y entrega la carta del menú al cliente esperando su elección.
- El mesero llena la comanda con el pedido del cliente
- El mesero detalla el tiempo de espera necesario para que el plato sea preparado y posteriormente entrega la comanda al chef.
- El Chef recibe la copia de la comanda y el recepcionista la original para su cobro posterior.
- El Chef elabora el plato y el mesero sirve al cliente.
- El recepcionista recibe el pago del cliente.

SERVICIO DE HOSPEDAJE

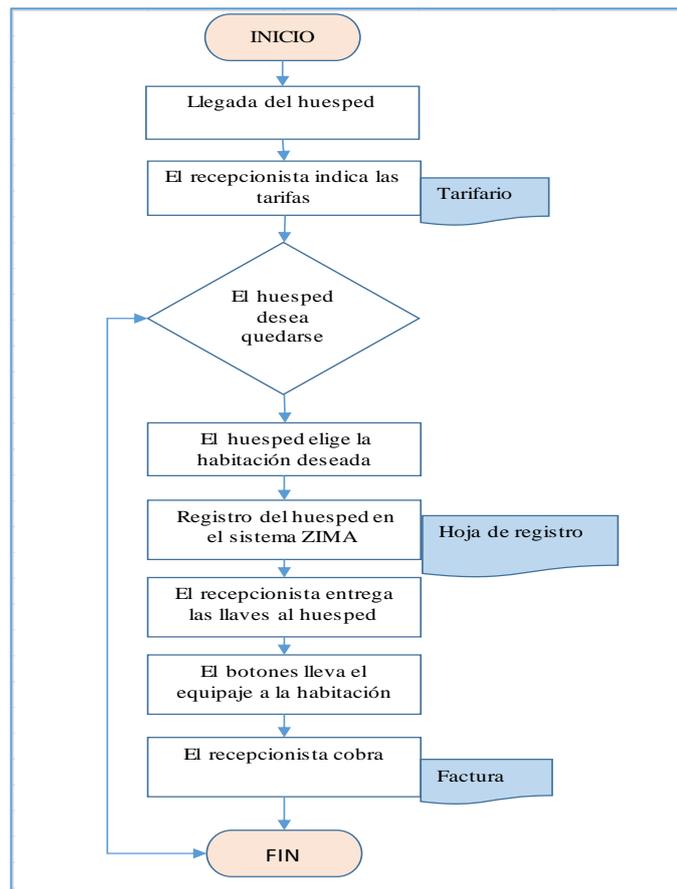


Gráfico 16-3. Servicio de hospedaje

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

Proceso Narrativo

- El cliente es recibido con cordialidad por el botones y luego por el recepcionista.
- El recepcionista entrega cartilla con especificaciones y tarifas de las habitaciones.
- El cliente lee la cartilla y revisa alguna de su necesidad.
- El cliente selecciona la habitación con la tarifa de su agrado.
- El recepcionista recoge los datos, ingresando al huésped en el sistema ZIMA.
- El recepcionista solicita el pago de la habitación, determinando la forma de pago el cliente desee ya sea efectivo o tarjeta de debito o crédito.
- El recepcionista entrega las llaves de la habitación al huésped.
- El botones lleva sus maletas hasta la habitación.

ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL

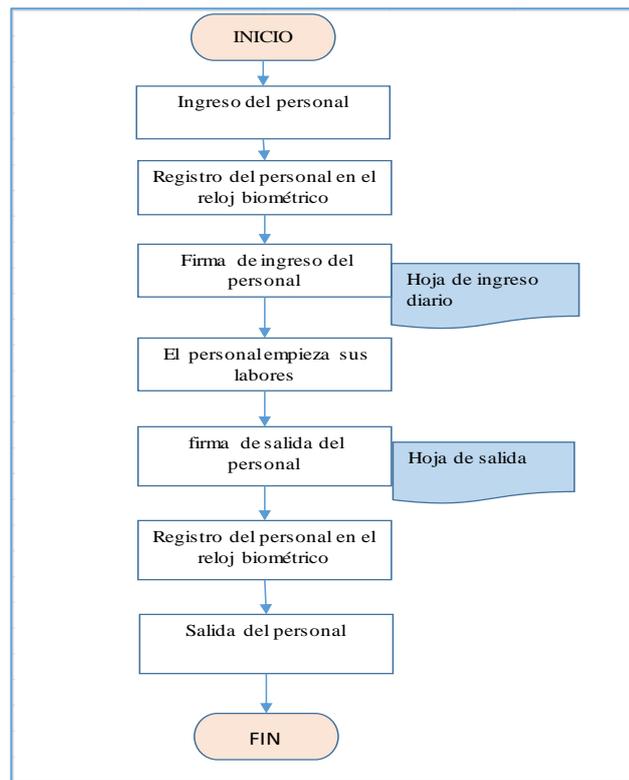


Gráfico 17-3. Entrada y salida del personal
Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

Procesos Narrativo

- El personal ingresa al hotel en el horario establecido para su puesto de trabajo.
- El personal deberá ingresar con el uniforme correspondiente.
- El personal realiza el registro de entrada en el reloj biométrico y el formato de registro de ingresos en el que consta nombre hora de entrada y firma.
- El personal se dirige a realizar sus actividades diarias.
- Al término de la jornada el personal realiza el registro en el reloj biométrico y en el formato de registro de salida del personal en el que consta nombre, hora de entrada y firma.

SERVICIO DE LAVANDERÍA

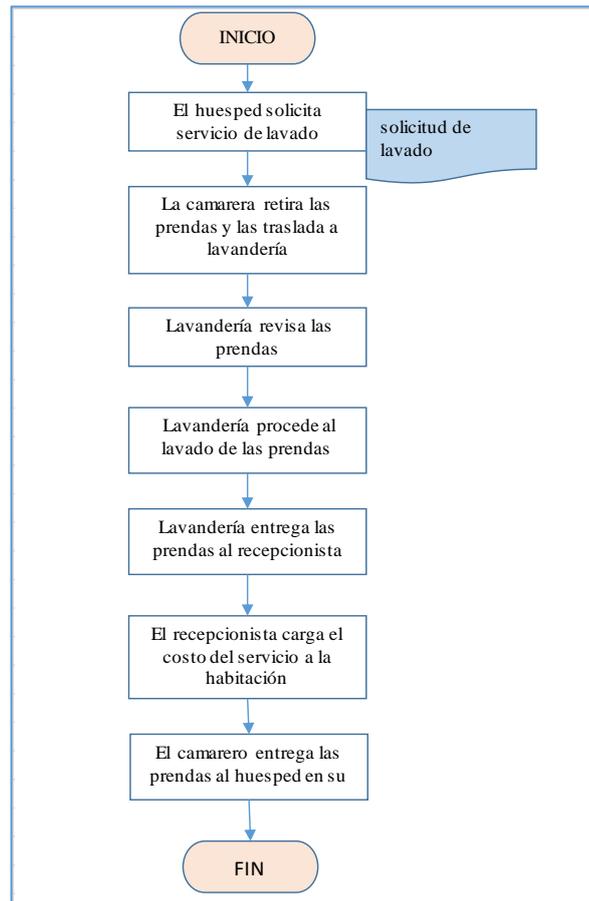


Gráfico 18-3. Servicio de lavandería
Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

Proceso Narrativo

- El huésped solicita el servicio de lavado mediante, para cual deberá llenar el registro de las prendas a lavar.
- Los camareros retiran las prendas y lavar y entregan en lavandería.
- Lavandería revisa el estado de las prendas y las procede a lavar.
- Lavandería entrega al recepcionista los registros de las prendas lavadas para que el costo del servicio sea cargado a la habitación.
- Lavandería entrega a los camareros las prendas lavadas para que procedan a la entrega al cliente previo a la revisión de las prendas lavadas.

LIMPIEZA DE HABITACIONES

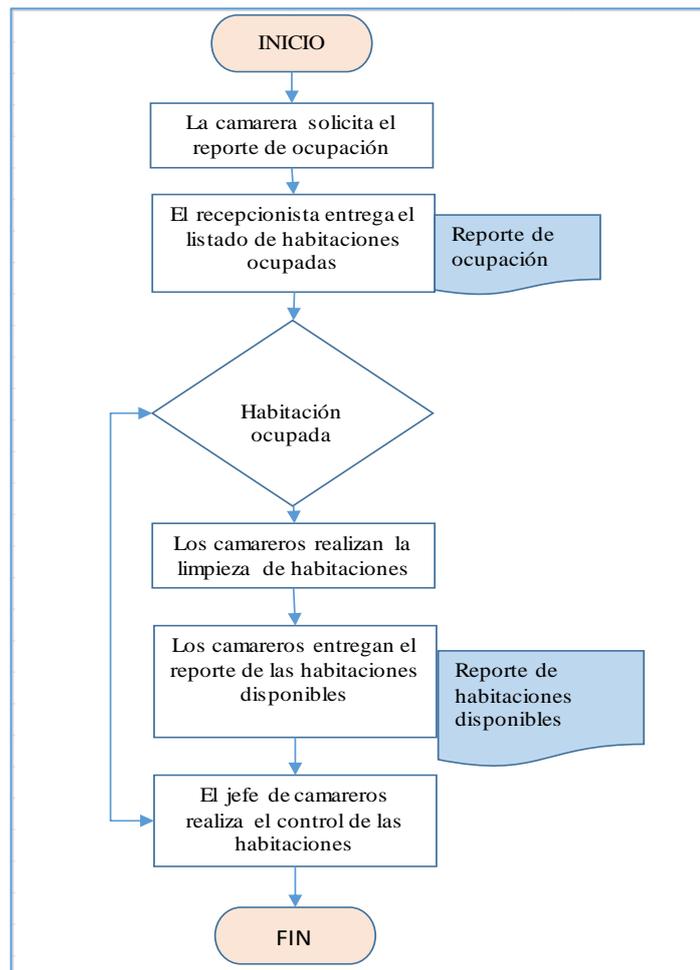


Gráfico 19-3. Limpieza de habitaciones
Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

Proceso Narrativo

- Los camareros solicitan el reporte de ocupación de habitaciones.
- Si la habitación está ocupada se procede a realizar la limpieza, considerando las peticiones de los huéspedes.
- Una vez realizada la limpieza de todas las habitaciones ocupadas los camareros entregan al recepcionista el reporte de las habitaciones disponibles.
- El jefe de camareros realiza la supervisión de todas las habitaciones para verificar su limpieza.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Dentro del sistema de control interno existente en la empresa la descripción de los puestos de trabajo seguirá siendo la misma ya que no necesita de una actualización, considerando que se encuentra información adecuada.

Gerente General

Identificación

Título del puesto:	Gerente General
Ubicación del puesto:	Gerencia General
Subalterno:	Contador/a.
Colaboradores:	Directivos y Empleados

Descripción genérica del puesto

Tiene a su cargo la administración, supervisión, dirección, control y coordinación de las actividades de la empresa para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.

Descripción específica del puesto

Atribuciones

- Administrar en su totalidad los bienes y recursos del hotel.
- Responsable de la dirección y supervisión del hotel.
- Supervisar el buen funcionamiento de las actividades del hotel.
- Autorización de compras de bienes y servicios.
- Análisis de estados financieros.
- Autorizar pagos y pagar sueldos de empleados.
- Firma de cheques.
- Dar a conocer a todo el personal del hotel del Sistema de Control Interno.

Responsabilidad

Su responsabilidad es la administración de las actividades del hotel y el manejo de errores que puedan afectar la estabilidad y el logro de los objetivos del hotel.

Contador/a

Identificación

Título del puesto: Contador.

Ubicación del puesto: Área de Contabilidad.

Subalterno: Auxiliar en contabilidad

Colaboradores: Gerente General, Auxiliar en contabilidad.

Descripción genérica del puesto

Proporcionarle al Gerente informes contables, confiables y oportunos. Asimismo, relación con la bodega, asistencia, compras, ventas y acciones tributarias del hotel.

Descripción específica del puesto

Atribuciones

- Elaboración de los Estados Financieros
- Contabilidad General en base a NIIF y NIC.
- Acciones tributarias SRI.
- Inventario físico y contable.
- Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.
- Llevar archivos de documentación contable.
- Elaborar contratos de trabajo del personal.
- Elaborar liquidaciones laborales.
- Control de entrada y salida del personal.

Responsabilidad

Es responsable del control de la tributación del SRI y que la información contable sea válida y confiable mediante la elaboración de los Estados Financieros.

Requisitos mínimos exigidos

Estudios

- Licenciatura o Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

Experiencias

- Mínima de 1 año en puesto similar.

Habilidades y Destrezas:

Habilidades

- Toma de decisiones.
- Responsable.
- Efectuar cálculos matemáticos.

Destrezas:

- Manejo de paquetes básicos de computación y contables.
- Manejo de sitios web SRI.
- Conocimiento de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Conocimiento de leyes tributarias.

Autoridad

Tiene Autoridad frente a su auxiliar contable

Auxiliar de Contabilidad

Identificación

Título del puesto: Auxiliar de Contabilidad.

Ubicación del puesto: Área de Contabilidad

Subalterno: N/A

Colaboradores: Contador/a.

Descripción genérica del puesto

Proporcionarle ayuda al Contador en los informes contables, con la bodega, asistencia, compras, ventas y acciones tributarias del hotel.

Descripción específica del puesto

Atribuciones

- Colaboración a las Atribuciones del Contador.
- Contabilidad General en base a NIIF y NIC.
- Acciones tributarias SRI.
- Inventario físico y contable de mercadería.
- Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.
- Llevar archivos de documentación contable.
- Elaborar contratos de trabajo del personal.
- Elaborar liquidaciones laborales.
- Control de entrada y salida del personal.

Responsabilidad

Es responsable de brindarle ayuda total al Contador General en sus funciones.

Requisitos mínimos exigidos

Estudios

- Bachiller en Contabilidad.

Experiencias

- Mínima de 5 meses en puesto similar

Habilidades y Destrezas

Habilidades

- Responsable.
- Efectuar cálculos matemáticos.

Destrezas:

- Manejo de paquetes básicos de computación y contables
- Manejo de sitios web SRI.
- Conocimiento de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Conocimiento de leyes tributarias.

Repcionista

Identificación

Título del puesto: Recepcionista.

Ubicación del puesto: Área de recepción y habitaciones

Subalterno: Camarera, Botones.

Colaboradores: Camarera, Botones.

Descripción genérica del puesto

Tiene a su cargo la atención al cliente del hotel en el área de hospedaje.

Descripción específica del puesto

Atribuciones

- Atención al cliente.
- Atender llamadas telefónicas y transferirlas a interesados.
- Servicios web.
- Punto de información.

- Reservación de habitaciones online.
- Llegar primero al hotel y abrir las puertas para el personal.

Responsabilidad

Su responsabilidad es la atención al cliente que desee hospedarse.

Requisitos mínimos exigidos

Estudios

- Ingeniero/Licenciado en Hotelería y Turismo o Estudiante en procesos de dicha carrera.
- Cursos de Inglés.

Experiencias

- Mínima de un año en puesto similar.

Habilidades y Destrezas

Habilidades:

- En coordinar y organizar.
- Discreto en su trato.
- Consiente que su labor representa la imagen del hotel.
- Solución de problemas.
- Puntual.
- Expresarse en forma clara y concisa.

Destrezas:

- Conocimiento de Hotelería y Turismo
- Conocimiento de la Historia del Ecuador.
- Conocimiento sobre técnicas de ventas.
- Manejo de programas de computación e internet.
- Etiqueta y decoración.

- Dominar el idioma inglés.

Autoridad

El recepcionista tiene autoridad frente las camareras y al botones.

Gerente Administrativo

Identificación

Título del puesto: Jefe de Talento Humano.

Ubicación del puesto: Área de Talento Humano

Humano. Colaboradores: Gerente General.

Descripción genérica del puesto

Se encarga del ambiente laboral del hotel, elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal y así como programas de capacitación que permitan el correcto desarrollo de las actividades y procesos internos.

Descripción específica del puesto

Atribuciones

- Ambiente de control.
- Personal del hotel, restaurant y bar.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Elaborar Capacitaciones para el personal del hotel.
- Control de habitaciones.

Responsabilidad

Su responsabilidad es el ambiente de trabajo que todo el hotel se encuentre de buena manera con un ambiente agradable para el personal resultando lo mismo para el cliente.

Requisitos mínimos exigidos

Estudios

- Ingeniería o licenciatura en administración o especialización en Talento Humano.

Experiencias

- 6 meses en un puesto similar.

Habilidades y Destrezas

Habilidades:

- Buen comunicador.
- Control de Recursos Humanos.
- Solucionador de problemas de los empleados.
- Mantenerse alerta ante las condiciones inseguras y los riesgos generales del lugar de trabajo.
- Supervisión funcional de tareas

Destrezas:

- Conocimiento de Información del Hotel.
- Manejo del personal.

Chef/cocinero

Identificación

Título del puesto: Chef.

Ubicación del puesto: Área de Alimentos y Bebidas

Subalterno: Meseros.

Colaboradores: Meseros.

Descripción genérica del puesto

Dirigir y participar en la preparación, sazonar y cocinar los alimentos. Pueden planear los elementos de un menú y sus precios.

Descripción específica del puesto

Atribuciones

- Planeamiento y preparación del menú.
- Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.
- Mantenerse en constante comunicación con el contralor de costos para conocer las variaciones de la materia prima.
- Inspeccionar porciones, limpieza y decoración de los platos.
- Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos

Responsabilidad

El chef es el responsable de seleccionar elementos que proveen diversidad y puedan satisfacer los paladares de sus clientes al ser cocinados por el mismo.

Requisitos mínimos exigidos

Estudios

Graduado en Gastronomía.

Experiencias

2 años siendo chef.

Habilidades y Destrezas Habilidad

- Habilidad para cocinar.
- Tener una buena sazón.
- Rapidez.

Destrezas

- Amor y Gusto por la Cocina.
- Tener pulso firme.
- Ser capaz de juntar las piezas pequeñas con sus dedos.
- Conocimiento completo sobre la carta de menú.
- Platos decorativos de manera Gourmet.

Autoridad

El chef tiene autoridad frente el ayudante de chef.

MECANISMOS DE CONTROL

Políticas contables

Efectivo y equivalente del efectivo

Objetivo

Implementar un tratamiento para la cuenta Efectivo y Equivalentes de Efectivo en el que todo el dinero se reconozca de manera oportuna por el valor recibido.

Alcance

La cuenta se aplicará a las siguientes sub cuentas: Caja chica, caja general y bancos.

Políticas

- El registro contable se lo debe realizar de acuerdo a la moneda en curso.
- Se deberá tener un fondo de caja chica de 30 dólares USD en monedas de baja denominación para poder utilizar como cambio, en los cobros a clientes.
- Se deberán realizar arqueos de caja periódicamente.
- El recepcionista deberá entregar el reporte de cierre de turno, generado por el sistema contable Zima.
- Gerencia administrativa se encarga de depositar diariamente el dinero en efectivo recaudado en el día en la cuenta de ahorro del Banco del Austro.

- La empresa de contabilidad externa verificará los reportes de manera semana con el fin de verificar el cumplimiento de dichas directrices.
- Se deberán efectuar conciliaciones bancarias con el fin de mantener saldos reales.

Inventarios

Objetivo

Establecer un proceso adecuado para el control de las cuentas que conforman los Inventarios, y los registros necesarios entorno a las operaciones originadas por el movimiento de la cuenta Inventarios de la empresa se encuentren registradas de manera adecuada.

Alcance

La cuenta se aplicará a los siguientes grupos de cuentas: Inventario de materia prima, inventarios suministros de mantenimiento, inventarios de útiles de aseo y limpieza.

Políticas

- El registro en el sistema ZIMA de los productos, se lo deberá realizar el mismo día en el que se recibe los productos
- Se utilizará el método promedio para el manejo de kardex, considerando que es método utilizado en el sistema contable ZIMA.
- Se deberá establecer stock mínimo y máximo en cada una de las bodegas existente en la empresa.
- Para el consumo automático de productos en el sistema ZIMA es necesario establecer la receta estándar con cada uno de los ingredientes que cuenta cada plato.
- Se debe realizar un conteo físico diario de los productos que se encuentran en cocina.
- Se deberá realizar la reposición diaria de cocina en base al reporte de ventas y a la comparación con el conteo físico.
- Se emitirán informes de consumo semanales y mensuales de todos los productos utilizados en restaurante, mantenimiento, lavandería y hospedaje.

Evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño se ha determinado la siguiente rubrica de evaluación la misma que servirá como guía para determinar la calificación adecuada en base a los parámetros establecidos dentro de la misma en donde se especifican las preguntas que están orientadas a los criterios de productividad, creatividad, calidad, comprensión de situaciones, conocimiento del trabajo y cooperación.

RÚBRICA DE EVALUACIÓN				
CRITERIO		REGULAR	BUENO	ÓPTIMO
		El trabajo realizado no cumple con las expectativas de la empresa.	El trabajo realizado puede mejorar, realizando las correcciones necesarias	El trabajo realizado es el adecuado y cumple con las expectativas de la empresa.
PRODUCTIVIDAD Cumplir con sus actividades correctamente con el mínimo de errores.	Pregunta 1 Pregunta 7	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
CREATIVIDAD Capacidad de ingeniarse alternativas para cumplir sus actividades y satisfacer al cliente	Pregunta 4 Pregunta 9	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
CALIDAD Predisposición de ofrecer el mejor servicio posible a los clientes.	Pregunta 6 Pregunta 10	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES	Pregunta 2	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas

Habilidad de hacer frente a situaciones inesperadas en el puesto de trabajo.	Pregunta 11			
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Experticia dentro de su puesto de trabajo.	Pregunta 3 Pregunta 8	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas
COOPERACIÓN Capacidad de trabajo en equipo.	Pregunta 5 Pregunta 12	Ninguna respuesta afirmativa	Una respuesta afirmativa	Dos respuestas afirmativas

Para la evaluación de desempeño se ha determinado realizar en dos partes, la primera que será un checklist y se le realizará semanalmente y la segunda en la que se aplicará la metodología de escalas gráficas cuya periodicidad de aplicación será mensual, todo esto con el fin de mantener una información completa del rendimiento de los miembros de la organización. Estas herramientas serán utilizadas por el jefe de talento humano para desarrollar evaluaciones al personal individualmente, mediante la observación e inspección durante la jornada laboral, la misma que servirá para obtener reportes de desempeño. Es necesario resaltar que dichos resultados serán socializados al final del mes con el objetivo de que los empleados puedan justificar los errores encontrados.



EVALUACIÓN SEMANAL DE DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE DEL EMPLEADO:

FECHA:

EVALUACIÓN SEMANAL DE DESEMPEÑO LABORAL			
Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿ Ingresa a su puesto de trabajo a la hora establecida?		
2	¿Posee el conocimiento necesario para actuar ante situaciones inesperadas en el puesto de trabajo?		
3	¿Realiza correctamente los procesos dentro su puesto de trabajo?		
4	¿Busca falencias existentes que permitan el mejoramiento de los procesos existentes?		
5	¿Fomenta el trabajo en equipo?		
6	¿Tiene una buena actitud con los clientes?		
7	¿ Realiza sus actividades a tiempo?		
8	¿ Ha recibido una capacitación adecuada de parte de la empresa?		
9	¿Desarrolla estrategias para realizar su trabajo en el menor tiempo posible?		
10	¿ Ofrece al cliente el mejor servicio posible?		
11	¿Informa sobre problemas inesperados dentro de su puesto de trabajo, con el fin de solventarlos a futuro?		
12	¿Mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?		

EVALUADOR

GERENTE



EVALUACIÓN MENSUAL DE DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE:

FECHA:

EVALUADOR:

EVALUACIÓN MENSUAL DE DESEMPEÑO LABORAL			
CRITERIO	REGULAR	BUENO	ÓPTIMO
PRODUCTIVIDAD			
CREATIVIDAD			
CALIDAD			
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES			
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO			
COOPERACIÓN			

EVALUADOR

GERENTE

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021

Reportes Financieros

Reporte de ingresos

ITEMS	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD	INGRESOS DIARIOS	INGRESOS MENSUALES
TOTAL				

Reporte de gastos

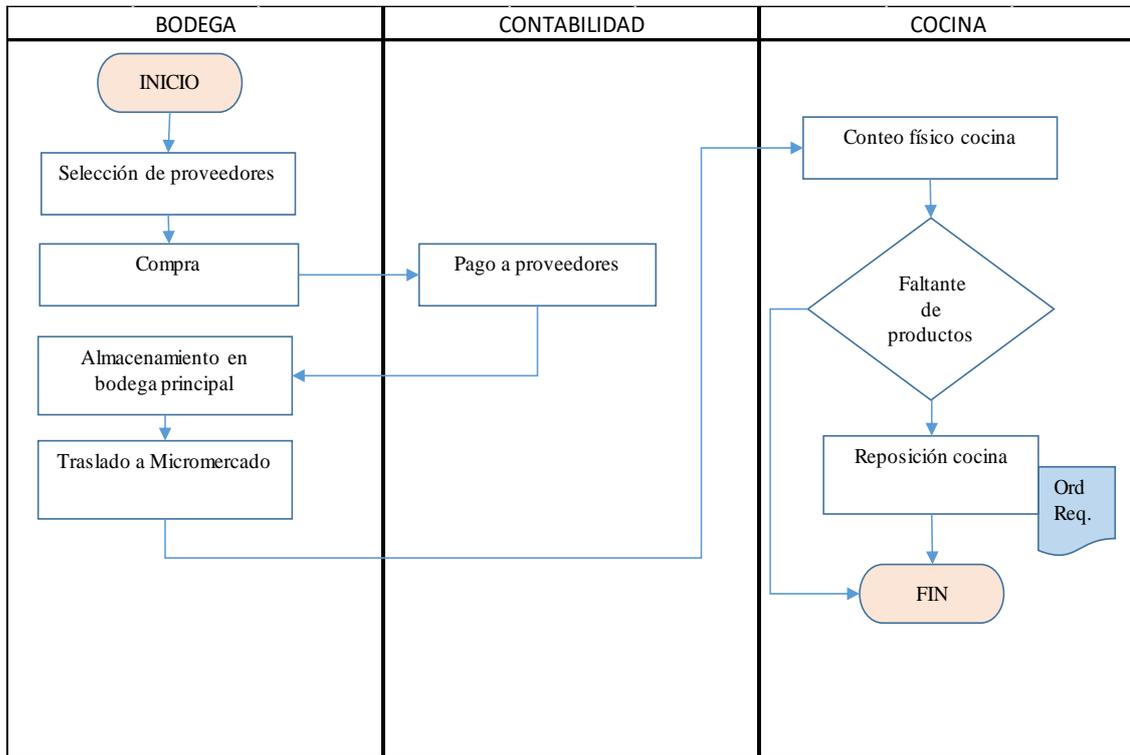
CONCEPTO	VALOR DIARIO	VALOR MENSUAL
TOTAL		

Reporte de inventarios

MATERIA PRIMA E INSUMOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	CONSUMO SEMANAL	CONSUMO MENSUAL
TOTAL COSTOS				

MANEJO DE INVENTARIOS

Flujograma manejo de inventarios



Selección de proveedores

Para la selección de proveedores se utilizará el siguiente cuadro, comparando los criterios establecidos para determinar el proveedor que tenga mejores beneficios para la empresa.

La ponderación estará definida por valores de “1” para el proveedor con mejor beneficio y “0” para el que tenga menor beneficio, estos valores serán colocados en base a los criterios establecidos, los mismo que son: Producto, precio, tiempo de llegada del producto, forma de pago y crédito.

CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES				
PROVEEDOR	CAGUANA ROSA	PONDERACIÓN	DEFAZ LOURDES	PONDERACIÓN
PRODUCTO	MANTEQUILLA	1	MANTEQUILLA	1
PRECIO	1,5	1	2	0
TIEMPO DE LLEGADA DEL PRODUCTO	5 HORAS	1	7 HORAS	0
FORMA DE PAGO	TRANSFERENCIA	1	TRANSFERENCIA	1
CRÉDITO	6 DÍAS	0	8 DÍAS	1
TOTAL PONDERACIÓN		4	TOTAL PONDERACIÓN	3

Compras

Procedimiento

- Se debe verificar en base al stock máximo y mínimo de las bodegas.
- Realizar el pedido al proveedor, de los productos con necesidad de compra.
- Asignar un encargado de retirar el pedido realizado en el caso de que el proveedor no entregue directamente al hotel.
- En caso de que el proveedor realice entregas directas, el encargado de bodega deberá recibir el pedido para su verificación y recepción de comprobante de compra.

Almacenamiento

- Se verifica junto con la factura si la cantidad de producto es la que consta en el documento de pedido realizado.
- Se asigna un responsable para el almacenamiento de los productos.
- Se procede a ingresar en la bodega principal
- Se realiza el perchado de productos utilizando los estantes seleccionados para cada uno
- Los productos de nuevo ingreso serán colocados detrás de los ya existentes con el fin de utilizar primero los productos comprados anteriormente.
- Una vez se termine el proceso de perchado el encargado de bodega deberá realizar una supervisión de los productos almacenados.
- El encargado de bodega deberá ingresar los productos al sistema en base a la factura ítem por ítem.

Stock mínimo y máximo

Para el cálculo del stock máximo y mínimo se van a utilizar las siguientes fórmulas:

$$\mathbf{Emn} = \mathbf{Cmn} * \mathbf{Tr}$$

$$\mathbf{Pp} = (\mathbf{Cp} * \mathbf{Tr}) + \mathbf{Emn}$$

$$\mathbf{Emx} = (\mathbf{Cmx} * \mathbf{Tr}) + \mathbf{Emn}$$

$$\mathbf{CP} = \mathbf{Emx} - \mathbf{E}$$

Significado de los componentes de las fórmulas

Emn = Existencia mínima (inventario de seguridad)

Pp = Punto de pedido/ punto de Reorden

Emx = Existencia máxima

CP = Cantidad de pedido

Cmn = Consumo mínimo diario

Tr = Tiempo de reposición de inventario (en días)

Cp = Consumo medio diario

Cmx = Consumo máximo diario

E = Existencia actual

CEREAL TRIX CAJA

$$\mathbf{Cmn} = 1 \quad \mathbf{Tr} = 12 \quad \mathbf{Cp} = 1,5 \quad \mathbf{Cmx} = 2 \quad \mathbf{E} = 5$$

$$\mathbf{Emn} = (1 * 12) = \mathbf{12}$$

$$\mathbf{Pp} = (1,5 * 12) + 12 = \mathbf{30}$$

$$\mathbf{Emx} = (2 * 12) + 12 = \mathbf{36}$$

$$\mathbf{CP} = (36 - 5) = \mathbf{31}$$

CHULETAS DE CERDO

$$\mathbf{Cmn} = 5 \quad \mathbf{Tr} = 2 \quad \mathbf{Cp} = 7 \quad \mathbf{Cmx} = 15 \quad \mathbf{E} = 10$$

$$\mathbf{Emn} = (5 * 2) = \mathbf{10}$$

$$\mathbf{Pp} = (7 * 2) + 10 = \mathbf{24}$$

$$\mathbf{Emx} = (15 * 2) + 10 = \mathbf{40}$$

$$\mathbf{CP} = (40 - 10) = \mathbf{30}$$

SHAMPOO AMENITIES

$$\mathbf{C_{mn}} = 25 \quad \mathbf{Tr} = 18 \quad \mathbf{C_p} = 20 \quad \mathbf{C_{mx}} = 50 \quad \mathbf{E} = 100$$

$$\mathbf{E_{mn}} = (25*18) = \mathbf{450}$$

$$\mathbf{P_p} = (20*18) + 450 = \mathbf{810}$$

$$\mathbf{E_{mx}} = (50*18) + 450 = \mathbf{1350}$$

$$\mathbf{CP} = (1350-100) = \mathbf{1250}$$

Reposición

El encargado de bodega en base al stock máximo y mínimo deberá abastecer las bodegas secundarias.

Traslado de bodega principal a micro mercado

- Primero se deberá abastecer el micro mercado que es la bodega más cercana a cocina.
- Asignar un responsable que se encargara de trasladar los productos
- Trasladar los productos necesarios de la bodega principal al micro mercado.
- Realizar el proceso de perchado en cada uno de los estantes asignados a cada producto.
- El encargado de bodega verificará los productos trasladados.
- El encargado de bodega deberá realizar el traslado de bodega en el sistema contable Zima.

Traslado de micro mercado a cocina

- Asignar un responsable que se encargara de realizar el conteo físico de cocina y trasladar los productos posteriormente.
- El encargado de bodega deberá imprimir el reporte de ventas el mismo que deberá ser comparado con el conteo físico de cocina.
- La reposición de cocina se realizará en base al stock mínimo y máximo una vez justificado los faltantes o sobrantes de productos.
- Trasladar los productos necesarios del micro mercado a cocina.
- Realizar el proceso de perchado en cada uno de los estantes asignados a cada producto.
- El encargado de bodega verificará los productos trasladados.
- El encargado de bodega deberá realizar el traslado de bodega en el sistema contable Zima.

Pagos

Para el proceso de pagos es necesario establecer el plazo que los proveedores han otorgado a la empresa, así como la forma de pago; una vez definido estos aspectos, se procederá a realizar el siguiente proceso.

- El encargado de bodega deberá ingresar la factura al sistema contable ZIMA el mismo que va a generar automáticamente la retención.
- EL encargado de bodega realizará una matriz en la cual conste el número de factura, nombre del proveedor y el monto a pagar descontado la retención.
- Una vez elaborado a matriz, el encargado de bodega entregará dicha información al responsable de realizar las transferencias bancarias para que realice los pagos.
- El responsable de realizar las transferencias bancarias, deberá comunicarse con gerencia administrativa para la aprobación de las órdenes de pagos subidas en la banca virtual de la cuenta de ahorro del banco de Austro.
- El encargado de bodega deberá realizar un seguimiento a dichos pagos, solicitando al contador el reporte de los pagos que ya se han hecho efectivos.

3.5.8. Plan de riesgos actualizado

Tabla 22-3: Plan de riesgos actualizado

RIESGO	CAUSA	EFEECTO	NIVEL DE IMPACTO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	RESPONSABLE
Competencia desleal	La competencia utiliza tarifas que afectan al mercado hotelero.	Pérdida de clientes y daños al mercado.	MEDIO	Realizar un análisis de la competencia con el fin de establecer tarifas que permitan competir en el mercado.	Gerente Administrativo
Pandemia	Enfermedad de carácter mundial	Pérdida de clientes e ingresos; cierre temporal.	ALTO	Manejar una política de ahorro que permita a la empresa cubrir en porcentaje aceptable las pérdidas.	Gerente Contador

Inestabilidad económica del país	Cambio de gobierno, corrupción.	Disminución de clientes.	MEDIO	Manejar alternativas de diversificación de los servicios ofertados, con el fin de buscar nuevos clientes.	Gerente Contador
Personal con problemas de salud	Inexistencia de controles médicos periódicos al personal de la empresa	Pérdidas económicas, demoras en el servicio.	ALTO	Contar con un plan de rotación de puestos para el personal de la empresa.	Gerente administrativo
Pérdida de proveedores	Contar con un solo proveedor de un producto en específico	Clientes insatisfechos, pérdidas económicas.	MEDIO	Determinar una base de datos con posibles proveedores para cada producto.	Bodeguero
Personal con conocimientos desactualizados	Inexistencia de un plan de capacitación	El personal maneja conceptos caducos en relación a las nuevas tendencias de servicio al cliente y el mercado hotelero.	MEDIO	Establecer un programa de capacitación para el personal de todas las áreas de la empresa.	Gerente Gerente Administrativo
Productos sin stock	Mala planificación de compras.	Pérdida de clientes e ingresos.	ALTO	Control de los stock máximos y mínimos de los productos existentes en las bodegas de la empresa.	Bodeguero
Robo	Falta de un guardia de seguridad que custodie la empresa.	Pérdidas económicas	ALTO	Contratación de personal que se encargue de la seguridad de la empresa.	Gerente.

Elaborado por: Silvers Guanga Jorge, 2021.

CONCLUSIONES

- La empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., no cuenta con un sistema de control interno actualizado, que permita el adecuado funcionamiento de los procesos internos, y el manejo de recursos humanos, materiales y financieros.
- La empresa no cuenta con objetivos claramente definidos que busquen los resultados necesarios para el correcto funcionamiento de todas las áreas de la empresa.
- No se han determinado procesos de control en el manejo de los inventarios, lo que impide el adecuado manejo de los recursos materiales y la obtención de información relevante.
- Inexistencia de mecanismos de control, políticas, y herramientas de evaluación al personal, lo que genera nudos críticos dentro de los procesos internos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar las actualizaciones realizadas al sistema de control interno de la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A, que permitan el adecuado funcionamiento de los procesos internos y el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Es necesario utilizar los objetivos propuestos con el fin de que la empresa pueda obtener los resultados deseados orientados a la parte operativa, de información y de cumplimiento.
- Se sugiere aplicar el proceso de manejo de inventarios propuesto, con el fin de optimizar los recursos y obtener información relevante en cuanto a la utilización en el área de alimentos y bebidas.
- Se recomienda la aplicación de las políticas, y herramientas de evaluación al personal elaboradas en la propuesta con el fin de mitigar los nudos críticos existentes en los procesos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ashington, C. (2017). *Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Barbeito, M. (Enero de 2019). *Control Interno*. Obtenido de: <http://186.153.163.187:8080/xmlui/handle/123456789/29>
- Barrios, F. (2016). *El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla*. Obtenido de: <https://doi.org/10.19052/ed.3473>
- Calle, J. (08 de junio de 2018). *Sistema de control*. Obtenido de: <https://www.piranirisk.com/es/blog/caracteristicas-de-un-buen-sistema-de-control-interno>
- Carrión, P., Morales, L., Jaramillo, F., & Peña, J. (29 de Septiembre de 2017). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananera del cantón Machala* (Tesis de pregrado, Universidad de Machala). Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/11787>
- Castañeda, J. (2018). *Prevención y gestión del Riesgo*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Caurin, J. (25 de enero de 2018). *Proceso administrativo*. Obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/proceso-administrativo>
- Dinaidys, B. (2013). *El sistema de control interno para el perfeccionamiento de la gestión*. Obtenido de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/745>
- Enciclopedia económica*. (2019). *Recursos materiales*. Obtenido de: <https://enciclopediaeconomica.com/recursos-materiales/>
- Experto, G. (13 de marzo de 2019). *Qué es proceso administrativo. Origen, fases y etapas*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Franklins, L. (Enero de 2016). *El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla*. Obtenido de: <https://doi.org/10.19052/ed.3473>
- Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gaitán, R. (2016). *Administración de Riesgos E.R.M y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gamboa, D. (2019). *Medición y control de la gestión y resultados*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gonzalez, J. (2015). *Sistemas de control Interno*. México: Pearson educacion.
- Hermoso, J. (2019). *Gestión Administrativa del proceso comercial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- ISOTOOLS. (26 de Diciembre de 2017). *ISOTools Excellence*. Obtenido de: <https://www.isotools.org/2017/12/26/mejora-los-procesos-internos/#:~:text=Los%20procesos%20internos%20de%20negocio,los%20procesos%2>

Odeben%20ser%20eficientes.&text=Un%20proceso%20de%20calidad%20produce%201%C3%A1pices%20que%20siempre%20funcionan.

- López, J. (01 de abril de 2019). *Proceso Administrativo*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- López, L. (28 de Diciembre de 2016). *El diseño gráfico y de comunicación. Una aproximación al objeto de estudio y a la pertinencia de la profesión en las pymes manufactureras colombianas*. Obtenido de: <https://doi.org/10.25100/nc.v0i20.1847>
- Martínez, R. (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Obtenido de: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Miles, E. Everson, S. (2013). *Control interno - marco integrado*. Obtenido de: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- Navarro, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC.
- Quiroa, M. (07 de mayo de 2020). *Recursos materiales*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/recursos-materiales.html>
- Raffino, M. (21 de octubre de 2020). *Recursos Materiales*. Obtenido de: <https://concepto.de/recursos-materiales/>
- Raffino, M. (29 de julio de 2020). *Concepto.d sistema administrativo*. Obtenido de: <https://concepto.de/sistema-en-administracion/>
- Ramos, M. E. (Marzo de 2012). *El concepto diseño en el taller de diseño: reflexiones teóricas*. Obtenido de: <http://www.apps.buap.mx/ojs3/index.php/insigne/article/viewFile/1408/1026>
- Salgado, G. (2016). *Fundamentos de Administración*. México: Grupo Editorial Éxodo.
- Sanchez, W. (2017). *Teoría del Control Control, SCI & Auditoría*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Súarez, L. (27 de noviembre de 2018). *Control interno*. Obtenido de: <http://lorenavergarasuarez.blogspot.com/2018/12/control-interno.html>
- Torres, J. (2016). *Control Interno*. Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Zalazar, R. (2012). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones*. Málaga: EUMED.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Yo Jorge Silvers estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la carrera de Contabilidad y Auditoría me encuentro realizando el tema de tesis “Diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A” me permito solicitar su colaboración respondiendo con toda la veracidad para no afectar la realidad del caso.

Objetivo: Obtener información suficiente, que permita la actualización del sistema de control interno en la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A.

Indicaciones :

- Marque con una **X** la respuesta que usted considere adecuada.
- Esta encuesta solo podrá ser realizada por el personal que trabaje en la empresa que está siendo objeto de la investigación.

1. ¿Considera usted necesario que la empresa cuente un sistema de control interno actualizado?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Fue informado acerca de los procesos internos, políticas y filosofía empresarial que maneja la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Existen mecanismos que permitan evaluar la gestión realizada por gerencia?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿Existe una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿El ambiente laboral es el adecuado para poder desempeñar sus funciones de forma correcta?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Existe un control adecuado de los inventarios que maneja la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿Considera necesario implementar mecanismos de control en el área de alimentos y bebidas?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Considera usted que se debe implementar mecanismos de control que permitan el correcto manejo de la información contable y financiera?

SI		NO	
----	--	----	--

9. ¿Considera usted que la empresa debe poseer un plan de contingencia para posibles riesgos?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿La empresa actúa de manera correcta ante la Pandemia?

SI		NO	
----	--	----	--

¡Gracias por su apoyo!

ANEXO B: ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Yo Jorge Silvers estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la carrera de Contabilidad y Auditoría me encuentro realizando el tema de tesis “Diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A” me permito solicitar su colaboración respondiendo con toda la veracidad del caso para no afectar la realidad del caso.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

EMPRESA:

OBJETIVO: Obtener información suficiente, que permita la actualización del sistema de control interno en la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A.

ENTREVISTA A GERENCIA

1. ¿Bajo qué condiciones se constituyó la empresa?

La empresa hotelera Arguello Altamirano Costales más conocida como Hotel Zeus empezó como siendo un hostel pequeño y gracias a los esfuerzos realizados hemos logrado convertirnos en una empresa emblemática de la ciudad siendo el edificio más alto que existe en la ciudad.

2. ¿Qué áreas existen dentro de la empresa?

Dentro del hotel existen las siguientes áreas: Recepción, Alimentos y bebidas, mantenimiento, lavandería, contabilidad y gerencia.

3. ¿Qué servicios oferta la empresa?

En la actualidad estamos ofreciendo una variedad de servicios entre los que figuran hospedaje, salón de recepciones para todo tipo de eventos, alimentación, servicio de gimnasio, y planes de turismo en la ciudad.

4. ¿Existe un ambiente laboral adecuado que permite el correcto desempeño de los trabajadores?

Considero que sí, buscamos ser más que una empresa, nos consideramos una familia, sin embargo, nunca dejamos de buscar la calidad no solo en nuestros servicios, lo que queremos lograr es que cada empleado se sienta cómodo y comprometido con la empresa.

5. ¿Qué mecanismos de control existen dentro de la empresa?

Contamos con personal calificado responsable para cada área existente en el hotel, sin embargo, debido a la pandemia hemos tomado la decisión de recortar personal y hemos perdido mucho ya que el control se ha visto menos riguroso.

6. ¿Se socializan de manera correcta los procesos internos, políticas y filosofía empresarial que maneja la empresa?

Cuando se contrata a un nuevo trabajador buscamos explicar de manera general todo lo que queremos que realice y las funciones que implican su puesto de trabajo considera, que esta pregunta es muy buena ya que deberíamos realizar un plan completo de inducción.

7. ¿Existen mecanismos que permitan evaluar la gestión realizada por gerencia?

Buscamos lo mejor para la empresa, la verdad no contamos con indicadores que nos permitan ver si la gestión realizada es correcta, sin embargo, nos fijamos en objetivos que nos planteamos y en base a eso evaluamos nuestra gestión.

8. ¿Existe una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa?

Tratamos de que siempre exista una buena comunicación entre todos en la empresa obviamente existen cosas que se nos escapan de las manos y vuelvo a enfatizar buscamos siempre mejorar y obviamente queremos que la comunicación no sea un problema dentro de la empresa.

9. ¿Existe un control adecuado de los inventarios que maneja la empresa?

Actualmente contamos con una responsable de bodega, que se encarga de realizar todos los controles sin embargo su formación profesional y su experiencia no están orientadas al manejo de bodegas, con el paso del tiempo hemos visto la mejora en los procesos de control de inventarios esperamos que a corto plazo se pueda suplir por un profesional que tenga un conocimiento más técnico de este tipo de procesos.



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 20 / 04 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JORGE BRAYAN SILVERS GUANGA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Título a optar: INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



20 / 04 / 2022

0370-DBRA-UTP-2022