

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PLAN DE AUDITORÍA INTERNA EN BASE A GESTIÓN DE RIESGOS PARA LAS OPERACIONES
ENTRE COMPAÑÍAS RELACIONADAS QUE FORMAN PARTE DE LA INDUSTRIA HOTELERA
UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

GARCÍA SERRANO, FRANCISCO JOSÉ
HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, MARVIN ENRIQUE
LANDAVERDE GUTIÉRREZ, JULIO CÉSAR

DOCENTE DIRECTOR:

LICDA. MARÍA MARGARITA DE JESÚS MARTÍNEZ DE HERNÁNDEZ

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

ABRIL, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Lic. José Luis Argueta Antillón
Secretaria General	:	Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la facultad de Ciencias Económicas	:	Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del Seminario Menéndez	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña
Docente Director	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Jurado Examinador	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández Licenciado Mauricio Ernesto Magaña
Menéndez	:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez

Agradecimientos

Al Señor Jesucristo por permitirme culminar un peldaño de la carrera profesional que me he trazado en mi vida.

A mis padres por el apoyo que de muchas maneras me brindaron, por su paciencia al escuchar mis necesidades en este camino, esto que he logrado es gracias a ellos.

A la universidad y a los docentes de la facultad que me transmitieron sus conocimientos en cada materia cursada, y me enseñaron a conocer de la vida académica y profesional.

A todos ellos infinitamente gracias.

Francisco José García Serrano

A Dios todo poderoso quien me ha guiado a lo largo de mi vida, por su amor, protección, sabiduría, la fuerza para seguir adelante y concederme terminar la carrera universitaria, a mis padres que con su esfuerzo me permitieron llegar muy lejos y me brindaron su apoyo incondicional, ayudándome de esta manera a completar una etapa de mi vida, a mis compañeros y amigos que estuvieron pendientes y apoyándome en todo momento, así mismo a los catedráticos y asesores de la universidad que con sus enseñanzas y orientaciones permitieron que lograra superar todos los retos en mi camino.

Julio César Landaverde Gutiérrez

A nuestro Padre Celestial que me iluminó y fortaleció durante todo este caminar,
a mis padres que en todo momento creyeron en mí y su apoyo estuvo siempre conmigo,
a todas aquellas personas que me apoyaron para poder culminar este proceso,
a todos, infinitas gracias.

Marvin Enrique Hernández Rodríguez

INDICE

Contenido	Página N°
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes de la auditoría interna	1
1.1.2 Antecedentes del sector hotelero	2
1.1.3 Operaciones entre partes relacionadas	4
1.2 Auditoría interna	6
1.3 Gestión o administración de riesgo empresarial (ERM)	15
1.3.1 Responsabilidad por el ERM	15
1.3.2 Beneficios del ERM	16
1.3.3 Componentes del ERM	17
1.3.4 Riesgos empresariales	18
1.3.5 Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgo y control	19
1.3.6 Primera línea de defensa: la gestión operativa	20
1.3.7 Segunda línea de defensa: Funciones de gestión de riesgos y cumplimiento	20
1.3.8 Tercera línea de defensa: auditoría interna	21
1.4 El sector de la industria hotelera	22
1.4.1 Tipos de hoteles	22
1.4.2 Clasificación de los hoteles nacionales	22
1.4.3 Estructura organizativa de los grandes hoteles	25
1.5 Conceptualización	27
1.5.1 Operaciones entre partes relacionadas	28
1.5.2 Incidencia de las operaciones entre partes relacionadas en los estados financieros	29
1.5.3 Características de las operaciones entre partes relacionadas	29
1.5.4 Medición de los precios en las operaciones entre partes relacionadas	30
1.6 Marco técnico	31
1.6.1 Código de Ética	31
1.6.2 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)	32
1.6.3 COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Versión 2012	34
1.6.4 Documentos de posicionamiento (POSITION PAPERS)	35
1.6.5 Guías para la práctica de la auditoría interna (PRACTICE GUIDES)	35
1.7 Marco legal	366
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.1 Tipo de estudio	45
2.2 Unidad de análisis	45
2.3 Universo y muestra	45
2.5 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación	46
2.6 Procesamiento de la información	46
2.7 Análisis e interpretación de los datos procesados	47
2.8 Diagnóstico de la investigación	47
CAPÍTULO III: PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS	56
3.1 Manual de control interno	57
3.2 Plan de auditoría interna basada en riesgos	57
3.2.1 Información general	57
3.2.1.1 Conocimiento del negocio	59
3.2.1.2 Identificación de áreas críticas y significativas	666
3.2.1.3 Análisis de riesgos	711
3.2.1.4 Puntos de contacto	1011
3.2.1.5 Información	1011

3.2.1.6 Coordinación	1011
3.2.1.7 Abreviaturas	1022
3.2.1.8 Recursos	1022
3.2.2 Procesos de auditoría	1055
3.2.3 Evaluación	121
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
4.1 Conclusiones	123
4.2. Recomendaciones	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	126

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Universo de hoteles de primera a cuarta categoría con partes relacionadas, ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador	
Anexo 2: Encuesta	
Anexo 3: Resultados de la Investigación de campo	
Anexo 4: Manual de control interno	

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Estructura Organizativa de un Hotel	59
Esquema 2: Cronograma de Actividades de la UAI	104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Primeros hoteles en El Salvador	4
Cuadro 2: Áreas de evaluación para el examen para la certificación	8
Cuadro 3: Cambios de paradigmas en auditoría interna	12
Cuadro 4: Rol de la auditoría interna en el ERM	14
Cuadro 5: Clasificación de hoteles y establecimientos afines por categorías	23
Cuadro 6: Categoría de los hoteles	24
Cuadro 7: Funciones de las unidades que forman parte de la estructura organizacional.	25
Cuadro 8: Conocimiento del contador público acerca de la importancia de la Auditoría Interna	47
Cuadro 9: Necesidad del sector hotelero de contar con la unidad de auditoría interna que administre los riesgos corporativos.	49
Cuadro 10: Importancia de contar con el plan de auditoría interna que contemple las operaciones de partes relacionadas	52
Cuadro 11: Área emergente facturación	67
Cuadro 12: Área urgente tesorería	68
Cuadro 13: Área importante contabilidad	69
Cuadro 14: Abreviaturas utilizadas en el plan de auditoría interna.	102
Cuadro 15: Presupuesto de gastos	104
Cuadro 16: Presupuestos de costo	104
Cuadro 17: Presupuesto consolidado de la UAI	104

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años las empresas pertenecientes a la industria hotelera han experimentado un crecimiento notorio en su estructura y a nivel de sus operaciones debido a la dinámica cambiante que impera en este sector económico, por ello deben adaptarse a las exigencias comerciales y a las normativas técnicas internacionales que son aplicables. Adicional a lo anterior, estas empresas han creado modelos de negocio donde la participación de otras entidades relacionadas entre sí es cada vez más notoria con el fin de aprovechar todos los recursos posibles y asimismo tener un mayor alcance y presencia en esta industria. Es con base a lo anterior, nace el interés de presentar una propuesta con un enfoque de auditoría interna basada en riesgos que contribuya a la evaluación de la gestión que lleva a cabo la alta gerencia de estas compañías que poseen operaciones con sus partes relacionadas y que operan en el mencionado sector.

Es importante mencionar que, en la estructura de los hoteles se encuentra el departamento de auditoría interna que tiene un rol altamente importante para que las empresas logren sus objetivos, sin embargo, se ha identificado que en algunos hoteles no hay un enfoque claro y contemporáneo para el fortalecimiento del control interno de estas compañías. Prueba de lo anterior, es que algunas entidades tienen manuales, otros procedimientos, políticas, pero no tienen un sistema como tal de control interno que incorpore las herramientas para su implementación y fortalecimiento de éste. De igual manera, como parte de la investigación, en la mayoría de hoteles no cuentan con un enfoque de auditoría interna orientado a la gestión de riesgos para contribuir a evaluar la gestión de la alta administración de estas compañías que poseen operaciones con otras entidades como relacionadas. Con base a esta necesidad, se diseña la estructura básica y necesaria que debe contener un plan de auditoría interna basado en riesgos para este sector en especial.

El plan de auditoría interna basado en riesgos permite al auditor interno fortalecer el conocimiento, entendimiento y entorno del negocio, para que, posteriormente pueda llevar a cabo la identificación y evaluación de aquellos eventos que podrían afectar potencialmente a la compañía, además de afectar el alcance y logro de los objetivos, así como las metas trazadas y definidas por la alta gerencia de la entidad.

Como resultado de la investigación, nace la propuesta, que básicamente es el diseño de la estructura que debe tener un plan de auditoría interna basada en riesgos, para las entidades que tienen transacciones

con sus partes vinculadas y adicionalmente que operan en la industria hotelera del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS).

De acuerdo al apartado anterior, el diseño de un plan de auditoría interna con base a gestión de riesgos para las operaciones entre compañías relacionadas que operan en la industria hotelera del AMSS, busca definir un plan “a la medida” que les permita a estas compañías identificar, evaluar y de ser necesario mejorar su filosofía de gestión de riesgos tanto por el sector en el que éstas operan así como el modelo de negocio adoptado por la alta gerencia que involucra operaciones de sus partes vinculadas.

INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de la industria turística en el país y las nuevas tendencias en el mercado, los hoteles han tenido un crecimiento económico notorio y de mayor demanda, convirtiéndose en un sector muy importante para la economía y la sociedad, es por ello, que las compañías que integran este sector, buscan la mejora continua y eficiencia en sus servicios, procesos, estrategias, tecnología, y muchas más áreas, con lo cual buscan un crecimiento sostenido en el tiempo, por lo que, en este contexto se requiere que el presente trabajo contribuya a disminuir aquellas áreas débiles y dar respuesta ante aquellos eventos que afecten potencialmente a estas compañías.

Con base a lo anterior, se presenta la problemática de las industrias hoteleras ante los posibles riesgos que enfrentan al tener operaciones con sus partes relacionadas, por tal razón, la auditoría interna toma un papel fundamental como se muestra durante los últimos años.

La estructura del documento se divide en cuatro capítulos, el primero trata del marco teórico, en el que se presenta toda la información relacionada a la auditoría interna y a la industria hotelera, la cual es de suma importancia desarrollar para una mayor comprensión del lector, por tanto, se presenta como una antesala a la problemática como tal. adicionalmente, se definen los antecedentes, marco técnico y marco legal aplicable tanto a la auditoría interna como al sector económico objeto de estudio.

En el capítulo II, se describe la investigación que se llevó a cabo, con el objetivo de definir los diversos aspectos que son parte de la investigación, lugar, información, definiciones, diseño metodológico, definición del tipo de análisis, las unidades, el universo y la muestra seleccionada, así como los instrumentos para la recolección de datos que se utilizarán, estudios estadísticos, análisis y diagnóstico a partir del estudio de campo realizado.

En el capítulo III, se presenta la solución la cual consiste en una propuesta sobre un plan de auditoría interna que incluya sus programas, matriz de valoración de riesgos, estudio y evaluación de control interno en respuesta a los riesgos identificados, los cuales pueden estar presentes en el sector hotelero. Por lo que el profesional de auditoría, debe de seguir sobre los lineamientos establecidos en el referido plan aplicable a las compañías que operan en la industria en mención.

Posteriormente en el capítulo IV, se presentan las conclusiones alcanzadas de acuerdo a la investigación realizada, de la misma manera, las recomendaciones que fueron formuladas como las más adecuadas.

Finalmente, se detalla la bibliografía utilizada a lo largo del desarrollo del trabajo que fueron consultadas tales como: libros, trabajo de graduación relacionadas, sitios en la web, documentales, normas internacionales de contabilidad y auditoría. Con respecto a los anexos se incluyeron con el objeto que se persigue de que los lectores puedan tener una comprensión más amplia del trabajo de investigación desarrollado.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes de la auditoría interna

La utilización del término auditor se remonta desde los escritos de Aristófanes César en Grecia y Cicerón en Roma. Otro dato importante, son los documentos con una antigüedad aproximada de 2500 años, revelan que durante el reinado de Ptolomeo Filadelfo II se realizaban auditorías internas con el fin de asegurar la efectiva administración del estado de Grecia. Estos primeros indicios de la práctica de auditoría se encargaban de revisar los registros contables y la evaluación de los eventos reflejados en las cuentas.

La auditoría interna no fue considerada como una necesidad durante el periodo colonial en los Estados Unidos de América, debido a que no se había dado el desarrollo industrial, los libros contables en ese periodo no hacían referencia a la auditoría interna y controles. Pero, paulatinamente el gobierno comenzó a reconocer la necesidad de tal actividad, como resultado de ello el Congreso Norteamericano de 1789, aprobó una ley que daba atributos al secretario del tesoro para ejercer actividades que eran en esencia la contraloría y auditoría.

De igual manera, el planteamiento se visualizó en la república mexicana en el año de 1870, como prueba de ello se puso en práctica en el servicio de red tranviaria que tenía el recorrido en aquel entonces llamado Valle de México; con la inauguración del ferrocarril mexicano en 1873, se contrataron personas con el único fin de verificar en las oficinas expendedoras de los boletos de viaje la venta correcta, la adecuada utilización de éstos por parte de los pasajeros, así como los registros y la utilización del efectivo. Estas personas eran de carácter serio y se les identificaba con un uniforme azul acompañado de una gorra que decía al frente la palabra auditor (Canela Campos, 2002, pág. 6).

Durante todo ese periodo hasta la década de los cuarenta, la auditoría interna fue considerada como una actividad rutinaria de oficina, sin un esquema organizacional ni normas de conductas, debido a que la atención prioritaria estaba en mantener una contabilidad ordenada y con datos fiables, como efecto de esto los auditores revisaban los movimiento contables antes de su registro con medida de aseguramiento

de que los datos no tuvieran errores, y como segunda prioridad estaba con la examinación de posibles fraudes. De ahí proviene que a los auditores internos se les consideraba como revisores o “policías” de la salvaguarda de los recursos de la organización.

“John B. Thurston, responsable del área de auditoría interna de la North American Company en Nueva York fue el primer profesional en la materia que aplicó un gran esfuerzo tendente a la comprensión y aceptación de la auditoría interna” (Canela Campos, 2002, pág. 14). El Williams Club situada en la ciudad de Nueva York, celebró una conferencia anual el 09 de diciembre de 1941, que culminó con la creación del IIA con 24 socios fundadores; para ese momento se nombró a Thurston como primer presidente al cual se le atribuye como el principal artífice de la creación del IIA. A medida que pasaba el tiempo la membresía del IIA creció rápidamente, en su primer año ya eran 104 socios, al quinto 1,018 y ya a finales de la década de los cincuenta ya eran 3,700, de los cuales la mayoría era de los Estados Unidos de América, que representaban casi el 80% de la membresía total.

En las últimas décadas se generalizó más el tema de la auditoría interna dependiendo del tipo de empresas que se aplique, entre las que se pueden mencionar: administrativa, financiera, de sistemas informáticos y operativos, que son ejemplos de exámenes practicadas a la estructura del sistema de control interno que integra una entidad, como integral. El inicio de la auditoría interna en El Salvador remonta a 1940, fecha en que el gobierno emitió el primer decreto para reglamentar el ejercicio de la profesión de contadores públicos certificados.

1.1.2 Antecedentes del sector hotelero

Años atrás, las personas no consideraban la hospitalidad como un negocio, sino como un deber humanitario, a causa de la frecuente ayuda al viajero, los edificios que se identificaban con esta causa eran los monasterios que eran usados como refugio y/o albergues.

Con el pasar del tiempo, la actividad hotelera se desarrolla aceleradamente la cual se derivaba desde un mercado de ofertas hacia un núcleo de demandantes que lo recibe. El comercio evolucionó en relación a tiempos pasados, gracias a la creación de la moneda como medio de cambio, y como efecto se reflejó en el aumento de la necesidad de viajar por diferentes motivos. Como resultado de ello, da inicio la práctica de esta actividad económica en locales residenciales privados; sin embargo, el servicio que se

prestaba era únicamente el de alojamiento, que era la demanda inmediata del viajero, el contar con un lugar donde pasar la noche o descansar.

Con la llegada de la revolución industrial en Inglaterra, fue el punto de desarrollo de la industria hotelera; junto a ésta se desarrollaba un nuevo concepto hotelero que consistía en dar un servicio de primera calidad en este país. Mientras tanto, aprovechando el auge, los estadounidenses ofrecían a los viajeros el servicio de hospitalidad en un concepto de igualdad en referencia al estatus económico, en el cual el cliente podía disponer del servicio, con solo que tuviera la capacidad económica de pagarlo, como consecuencia de esta estrategia se crearon tarifas acordes al nivel económico con calidad del servicio.

Actualmente, además de proporcionar alojamiento y alimentación a los clientes, se ofrecen servicios complementarios de vida urbana, todo ello bajo un mismo concepto.

Según los antecedentes, el Hotel Nuevo Mundo, fue el primero en El Salvador, lo cual muchos opinaban que era el mejor hotel de Centroamérica, por el buen servicio y la comodidad personalizada que se les ofrecía a los huéspedes. En este mismo tiempo, sobre la Calle Delgado, al lado opuesto del mercado Ex-cuartel se había inaugurado el Hotel Occidental, ofreciendo servicios básicos de hospedaje para los viajeros que por motivos de negocio se encontraban en la zona capital. Ya para 1922, existía el Hotel Hispanoamericano, que contaba con una capacidad instalada de más de 60 habitaciones. En el año 1935, surge el Hotel Metrópoli, que desapareció en el terremoto del año 1986.

En la década de los años cincuenta, el auge comercial y turístico en El Salvador había crecido, y la infraestructura de los hoteles de la época no era suficiente; motivo que impulsó a la construcción de nuevos hoteles, como la del Hotel El Salvador Intercontinental, que inició sus operaciones en junio de 1958 en la Colonia Escalón con 210 habitaciones; en 1979 dejó de operar el Gran Hotel San Salvador, que fue inaugurada en de la década de los ochenta con una capacidad instalada de 110 habitaciones; en ese entonces nace Hotel Alameda, inicialmente con 21 habitaciones, que hasta hoy en día sigue operando. (Canela Campos, 2002, pág. 22).

Entre los últimos hoteles construidos y más conocidos se encuentra el Hotel Siesta en el año 1979, con capacidad para 65 habitaciones, también el de playa Tesoro Beach en 1981, situado en las playas de la Costa del Sol, así como el de montaña Entre Pinos en Chalatenango, ya en la década de los años noventa son inaugurados los hoteles de lujo cinco estrellas y primera clase: Mediterráneo Plaza, Capital, Holiday Inn y Hilton Princess San Salvador.

Cuadro 1: Primeros hoteles en El Salvador

Nº	Hotel	Año instalación	Detalles
1	Nuevo Mundo	1910	Considerado el mejor de Centroamérica para ese año.
2	Hispanoamericano	1922	Con capacidad para 60 habitaciones.
3	Metrópoli	1935	Desaparecido en el año de 1986.
4	El Salvador Intercontinental	1958	Con capacidad para 210 habitaciones.
5	Gran Hotel San Salvador	1979	Con capacidad para 110 habitaciones.
6	Alameda	1979	Con capacidad para 21 habitaciones.
7	Siesta	1979	Con capacidad para 65 habitaciones.
8	Tesoro Beach	1981	Hotel de playa, situado en la Costa del Sol
9	Hilton Princess y otros	1990	Hoteles de primera clase, cinco estrellas.

Fuente: Elaborado por el grupo.

1.1.3 Operaciones entre partes relacionadas

En paralelo con la Primera Guerra Mundial, aparece el término “precios de transferencia” y con ello se inicia la regularización de las operaciones entre partes relacionadas. Los países que utilizaron los precios de transferencias de manera inicial fueron Reino Unido en 1915 y Estados Unidos de América en 1917. En 1950 inicia el proceso de globalización de la economía mundial a través del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), donde se buscaba evitar que las utilidades fiscales o pérdidas fueran transferidas a territorios donde proveían beneficios en el punto de vista fiscal utilizando como medio el comercio de mercancías.

En la década de los años cuarenta, había indicios de que la información financiera no era fiable y las bases imponibles para cálculo de impuestos eran manipuladas, esto fue a raíz de la manipulación de precios con los que se transferían bienes y servicios. En los años setenta, el embargo petrolero por parte

de los árabes hizo que las multinacionales volvieran a retomar el efecto de las finanzas, por la dificultad de operar las distintas tasas de impuesto o aranceles en las diferentes fronteras.

Para el año 1948, se da el convenio de cooperación económica europea con el objetivo de reconstruir el plan Marshall agrupando a 18 países europeos. Doce años después de la firma del convenio se le hace la invitación a Estados Unidos de América y Canadá, naciendo así la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), institución de coordinación política de los países occidentales cuyo fin es establecer y construir los procesos en la regulación de las transacciones internacionales. La OCDE es la organización que por muchos años ha estado desarrollando métodos para determinar precios de transferencia y en concordancia con el principio de igualdad.

Las empresas multinacionales deben conocer como operar en el extranjero y de ello aprender las características del sistema fiscal que afectan las transacciones y estudiar los beneficios económicos en los cuales pueden verse reflejados en el valor de la inversión de los accionistas, la razón de todo lo anterior es que en la actualidad el 70% del comercio mundial está relacionado.

En la legislación tributaria desde 1 de enero de 2005, en la República de El Salvador, faculta a la Administración Tributaria, a ajustar al valor de mercado a todas aquellas operaciones llevadas a cabo entre sujetos relacionados que como resultado de la valoración de las mismas resulte una tributación inferior o un diferimiento de impuestos en el país. Con vigencia desde el 29 de diciembre de 2009, se introdujeron mediante reformas al Código Tributario, importantes adiciones al tema de operaciones entre partes relacionadas de entre las cuales, se identificaron:

- El principio de valor de mercado: La nueva legislación establece que las transacciones realizadas entre sujetos relacionados deben encontrarse a valor de mercado, indicando que éste es aquél que empresas independientes hubiesen establecido en operaciones de la misma especie.
- Definición de sujetos relacionados.
- Revelación en el dictamen e informe fiscal.

La Dirección General de Impuestos Internos (DGII), creó la Unidad de Precios de Transferencia, iniciando el proceso de implementación de las regulaciones de dichos precios. Por lo que para tal fin se realizaron cinco capacitaciones en El Salvador y el extranjero, con la participación de treinta y cinco

empleados que laboran en esta institución como auditores, técnicos y jurídicos, brindándoles el conocimiento sobre el tema, a fin de que puedan aplicarlo correctamente.

1.2 Auditoría interna

La función de auditoría interna comprende un departamento, división, equipo de consultores u otros practicantes que proporcionan servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

A) Definición de auditoría interna

“Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la compañía a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (The Institute of Internal Auditors, 2013, pág. 11).

“Es una función que coadyuva a la organización para el logro de sus objetivos; por lo que, se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la entidad, que deriva en la recomendación de soluciones” (Santillana, 2013, pág. 11).

B) Propósito de la auditoría interna

Tomando como base la aplicación de un enfoque que asegure la eficiencia en los procesos de administración de riesgos, control y gobierno, es propósito de la auditoría interna entregar a la alta administración resultados cualitativos, independientes, confiables, oportunos y objetivos; para asistir al logro de metas y objetivos.

C) Alcance de la auditoría interna

El alcance no se limita a revisar y evaluar la eficacia de las operaciones, sino que también dar confiabilidad en la operatividad que involucra asegurar la práctica de políticas y procedimientos de la organización, veracidad en la información financiera, junto a ello va la determinación e investigación de fraudes que den medidas de protección de activos, así como el cumplimiento de leyes y regulaciones. Sin embargo, las actividades que se ejecutan en una entidad no son responsabilidad de los auditores internos, mas ellos proponen a la administración y alta dirección medidas de mejoramiento continuo del desempeño de los responsables de las actividades.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, es importante mencionar que, para el cumplimiento del alcance, el auditor interno debe contar con amplios conocimientos en la materia que le permitan llevar a cabo una efectiva y eficiente actividad de auditoría interna.

D) Objetivo de la auditoría interna

El objetivo de la auditoría interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la gerencia, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones obteniendo un mayor beneficio económico para la organización, tomando en consideración el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y declaraciones sobre normas de auditoría interna.

E) Importancia de la auditoría interna

La importancia recae en prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, como también una función de asesoría con el propósito de mejora a la conducción de las actividades y la obtención de mayores beneficios económicos para la empresa, sin descuidar la primordial responsabilidad de revisar las operaciones y evaluar el funcionamiento del control interno y la administración de riesgos.

Esta actividad ha venido paulatinamente cobrando fuerza por la importancia de garantizar a través de sus exámenes la razonabilidad de los registros y estados financieros, evaluación del grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de operación que verifica.

Para evitar deficiencias, errores u omisiones que hacen incurrir a la organización en costos y gastos innecesarios generando pérdidas significativas ya sean cualitativas o cuantitativas; se debe de implementar a través de la unidad de auditoría interna un plan que garantice la efectividad de los sistemas de control interno, el cual es de mucha importancia para la gerencia lo cual, conlleva a una ayuda lógica de descargo de sus responsabilidades, además que sirve como unidad asesora para la administración. (The Institute of Internal Auditors, 2013, pág. 15).

F) Enfoque moderno del perfil del auditor interno

El Instituto de Auditoría Interna (IIA siglas en inglés), reconoce a un profesional altamente calificado y evaluado para desempeñar la profesión de auditor interno, a través de la certificación CIA (Certified Internal Auditor) a partir del año 1974, título internacionalmente reconocido; para optar a esta certificación no es necesario tener una carrera universitaria específica, se debe tener un mínimo de dos años de experiencia en el área de auditoría interna y aprobar las cuatro partes que cubren la evaluación integral.

Literalmente en el ámbito empresarial, cuando una entidad requiere los servicios de un profesional de la auditoría interna no solo es requisito la licenciatura, maestrías u otros estudios, sino que exigen que el aspirante sea certificado CIA, lo cual contribuye a que, la compañía al tener un profesional con dicha certificación posee las herramientas y conocimientos adecuados para desempeñar la función de auditor interno.

En el examen para la certificación CIA se revisan veinte áreas de conocimiento:

Cuadro 2: Áreas de evaluación para el examen para la certificación.

• Razonamiento	• Legales
• Ética	• Marketing
• Auditoría	• Contabilidad de gestión
• Comunicación	• Estadísticas
• Organización	• Finanzas
• Informática	• Economía
• Sociología	• Métodos cuantitativos

• Fraude	• Internacionales
• Contabilidad financiera	• Gubernamentales
• Recolección de datos	• Fiscales

Fuente: Elaborado por el grupo

Un profesional con certificado CIA puede ejecutar actividades académicas como congresos, seminarios, cursos de actualización, conferencias dictadas, publicaciones de artículos, esto le ayudará a cumplir el requerimiento de 80 horas de actualización profesional, si se incumple este requisito pierde la certificación y deberá someterse a un nuevo proceso de certificación.

Por lo anterior la profesión, ha pasado de ser una persona dedicada a la auditoría financiera extendiendo más su campo de actuación; debido a que las necesidades de la empresa moderna van mucho más allá de los requerimientos financieros y de valuación del control interno que tradicionalmente fueron funciones básicas del auditor interno.

Estos profesionales actualmente trabajan en equipo con los responsables de los procesos, existe una interacción que permite que las observaciones sean discutidas en forma abierta y transparente. Con base a lo expuesto, se logra que el informe final sea sorpresa, debido a que éste es un informe sobre las situaciones reportables al gobierno corporativo de la compañía.

Posteriormente, se continúa con el control y seguimiento de los compromisos contraídos, por lo que se emiten informes de seguimiento, dejando constancia, en muchas ocasiones, de las desviaciones, justificaciones o decisiones que se toman en el transcurso del seguimiento; es decir, el trabajo del auditor interno es transparente y ello produce una mejor retroalimentación para la organización, ya que lo perciben como un apoyo.

Esta nueva concepción es consecuencia del concepto de valor agregado, los costos de los medios de control no pueden superar los beneficios esperados. Actualmente, muchas de las actividades no modulares del negocio, se contratan vía externa, por medio del outsourcing, o creando empresas, del mismo grupo económico, que cumplan con esa actividad.

El crecimiento de esta profesión ha hecho que ya se hable de áreas especiales dentro del campo de trabajo de la auditoría interna, ya es común mencionar de auditoría ambiental, auditoría de calidad, auditoría de gestión, auditoría forense, etc. Esta diversidad de opciones dentro de la auditoría interna conlleva a que profesionales de diferentes especialidades se integren a este campo de trabajo para poder cumplir adecuadamente con las actividades encomendadas. La última opción que utilizan las empresas es la de reforzar al equipo de auditoría interna con asesores de las ramas donde no cuentan con personal especializado.

Actualmente, ya es evidente que los equipos de auditoría interna estén conformados por profesionales de diferentes carreras versus el esquema tradicional que los equipos de auditoría interna que solo estaban conformados por profesionales de la contaduría pública.

Otra práctica común es aplicar el benchmarking a la actividad de auditoría interna, es decir, utilizar las mejores prácticas como medio para asimilar las experiencias y tecnología de las empresas de vanguardia por parte de empresas que desean mejorar sus servicios, bajo el entendido que debe existir la adecuada retroalimentación y un acuerdo de colaboración entre las empresas que lo acuerdan.

G) La auditoría interna en base a gestión de riesgos empresarial (ERM)

La idea principal de la auditoría interna con un enfoque a la gestión de riesgos empresariales es proveer aseguramiento objetivo a la junta sobre la efectividad de las actividades de ERM en una organización, que ayudará a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

Como resultado de la definición de auditoría interna han ido apareciendo nuevas prácticas acordes a los cambios del negocio, encaminadas a hacer revisiones que generarán alto valor agregado, las cuales se basan en los siguientes factores:

- Servicio al cliente: se debe considerar la empresa auditada como un cliente o usuario, no obstante tener dependencia laboral, lo que obliga a la auditoría tener permanentemente contacto con todas las dependencias de la organización para lograr mejoramientos de los procesos operativos y una comunicación continua con todos ellos dentro del proceso de la auditoría.

- Calidad total y mejoramiento continuo: utilizar el “benchmarking” o comparación con las prácticas de las mejores empresas del mundo en cuanto a sus auditorías internas y aplicar indicadores de desempeño en el desarrollo de la auditoría interna.
- Entrenamiento de futuros gerentes para el negocio: con base en el conocimiento global de la empresa que debe tener los auditores internos y que se aplican en el desarrollo del trabajo, debe utilizarse la auditoría interna como una plataforma de entrenamiento y capacitación para los futuros gerentes para la administración del negocio.
- La evaluación de riesgos: aplicar el enfoque de evaluación de riesgos de cumplimiento, de operación y de información.
- Mejoramiento constante: para optimizar el servicio a sus clientes, es indispensable este factor para auditor interno.
- Tecnología de la información: se debe incorporar a la auditoría interna, las últimas tecnologías de aplicación de equipos y softwares especiales que existen o se crean para sus labores de control y asesoría a la administración y así incrementar la productividad de las dependencias de la empresa, utilizando las nuevas tecnologías para llevar un seguimiento de las actividades del proceso de auditoría, para automatizar rutinas de trabajo, para acceder a bases de datos compartidas y para presentar y difundir los hallazgos de auditoría.

En el nuevo enfoque la auditoría interna moderna debe examinar:

- La eficacia de la gestión considerando los resultados alcanzados
- Su eficiencia, evaluando los recursos aplicados para ello, investiga las causas de los eventuales problemas
- Ineficacias o ineficiencias que pueda encontrar
- Y propone caminos para superarlos.

H) Visión y misión

Para aplicar el nuevo enfoque es necesario definir conjuntamente con la administración, la visión y la misión de la auditoría interna, en las cuales se establezcan los principales valores y la “filosofía” sobre la cual se basa la auditoría interna y se indiquen las características y objetivos principales del área. Una vez definidas la visión y la misión de la auditoría interna es necesario difundirlas a toda la organización, con el

respaldo de la alta gerencia. En el cuadro 2 se puede apreciar los cambios significativos que ha tenido la auditoría en su enfoque:

Cuadro 3: Cambios de paradigmas en auditoría interna

CARACTERÍSTICAS	ANTIGUO	NUEVO
Enfoque de la AI	Control interno	Riesgos del negocio
Respuestas	Reactiva, posterior a los hechos. Observadores de las iniciativas del plan estratégico.	Proactiva, en tiempo real. Monitoreo continuo y participación en el proceso del plan estratégico.
Pruebas de AI	Importancia de los controles	Importancia de los riesgos
Métodos de AI	Énfasis en integridad del a evaluación de controles detallados.	Énfasis en la importancia de una significativa cobertura de los riesgos del negocio.
Recomendaciones de AI	Controles internos: -Fortalezas/ debilidades -Costo/ beneficio -Eficiencia/ efectividad	Manejo del riesgo: -Evitarlos/ diversificados -Repartición/ transferencia -Controlarlos/ aceptarlos
Informes de AI	Dirigidos hacia la funcionalidad de los controles.	Dirigidos hacia el proceso de riesgos.
Rol de la AI en la organización	Función de evaluación independiente de los controles internos	Integración en el manejo del riesgo y comunicación constante con la Dirección.

Fuente: Risk Management: Changing the internal Auditor's Paradigm, de David McNamee

I) Rol de aseguramiento

El rol principal en el ERM es proveer aseguramiento objetivo a la junta directiva o consejo de administración sobre la efectividad de la gestión de riesgo y para proveer valor a la organización, brindando aseguramiento objetivo de si los principales riesgos de negocios están siendo manejados apropiadamente y dando aseguramiento de que la gestión de riesgo y el marco de control interno están operando efectivamente.

La experiencia del auditor interno en consideraciones de riesgos, en entendimiento de la conexión entre riesgo y gobierno y en facilitación demuestra que está bien calificado para actuar como defensor y hasta como gerente del proyecto de ERM, especialmente en la etapa inicial de su introducción. Cuando incrementa la madurez de riesgo en la organización y la gestión de riesgo se encaja más en las operaciones del negocio, el rol de auditoría interna de defensor del ERM se puede reducir.

J) Rol de Consultoría

La auditoría interna puede también proveer servicios de consultoría para lograr que mejoren los procesos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control en la organización. El alcance de la consultoría de auditoría interna en ERM depende de otros recursos de carácter internos o externos, disponibles para la junta directiva o consejo de administración y de la madurez del riesgo de la organización y su posibilidad de variar en el tiempo. En relación con el ERM, mientras más se incluya la auditoría interna en la gestión de riesgos, mayores serán las salvaguardas que deben requerirse para asegurar objetividad e independencia de su parte.

K) Salvaguardas

La auditoría interna puede ampliar su participación en el ERM bajo ciertas condiciones de independencia, aclarando que la responsabilidad de los riesgos es de la gerencia, que debe ser adecuadamente documentada, que la función será la de dar consejos y de motivación, pero eso si la de dar aseguramiento objetivo.

En el cuadro 3, se presenta el rango de las actividades de ERM e indica cuales roles principales y legítimos de una función de auditoría interna profesional efectiva debe hacer y de igual manera los roles de auditoría interna que no debe realizar.

Cuadro 4: Rol de la auditoría interna en el ERM

Roles principales de la auditoría interna respecto al ERM	Roles legítimos de auditoría interna realizados con salvaguarda	Roles que auditoría interna no debe realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo. • Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados. • Evaluación de los procesos de gestión de riesgo. • Evaluación de reporte de riesgos claves. • Revisión del manejo de los riesgos claves. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación, identificación y evaluación de riesgos. • Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos. • Coordinación de actividades de ERM. • Consolidación de reportes sobre riesgos. • Mantenimiento y desarrollo del marco de ERM. • Defender el establecimiento del ERM. • Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de la junta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el apetito de riesgo. • Imponer procesos de gestión de riesgo. • Manejar el aseguramiento sobre los riesgos. • Tomar decisiones en respuesta a los riesgos. • Implementar respuestas a riesgos a favor de administración. • Responsabilidad de la gestión.

Fuente: Declaración de posición: Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial, del Instituto de Auditores Internos (IIA, siglas en inglés)

L) Plan de auditoría interna

El plan de auditoría interna es un documento de planeación en el cual se consignan los trabajos por realizar de las unidades administrativas, las actividades o los procesos susceptibles de ser auditados o intervenidos por la función de auditoría interna. Este plan por lo regular se diseña para un año de calendario. El director ejecutivo de auditoría es el responsable de elaborar y documentar el plan, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos, basado en riesgos tomando en cuenta el enfoque que la entidad ha implementado en la organización, el cual debe ser revisado y aceptado por la alta gerencia.

El resultado del plan de auditoría basada en riesgo depende de:

- La administración de los riesgos de auditoría interna.
- Enfocar apropiadamente la auditoría interna.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización relacionadas al área auditada, y la gestión de riesgos.

- Aportar un valor agregado a la organización.
- Dar una opinión o conclusión razonable bien fundamentada sobre una buena evaluación de riesgos. (Arriaga Figueroa , Reyes Castillo, & Rivas Garcia, 2014, pág. 7)

El director ejecutivo de auditoría debe presentar anualmente al Consejo de Administración, para su aprobación, y a la alta dirección si es apropiado, un resumen de la programación de trabajos, del plan de personal y del presupuesto financiero de la actividad de auditoría interna. El director ejecutivo de auditoría debe también presentar todos los cambios eventuales significativos para su aprobación e información.

La programación de trabajos, el plan de personal y el presupuesto financiero deben informar a la alta dirección y al consejo el alcance del trabajo de auditoría interna y cualquier limitación puesta sobre dicho alcance. La programación de trabajos, el plan de personal y el presupuesto financiero aprobados, junto con todos los cambios eventuales significativos, deben contener la información suficiente para permitir que el consejo determine si los objetivos y planes de la actividad de auditoría interna apoyan a los de la organización.

1.3 Gestión o administración de riesgo empresarial (ERM)

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

1.3.1 Responsabilidad por el ERM

La junta directiva o consejo de administración de los hoteles tienen la gran responsabilidad de asegurar que los riesgos de la Empresa sean realmente administrados, delegando a la Alta Gerencia la organización del marco de gestión o administración de riesgo, quienes serán hacia los niveles inferiores los responsables de que se realicen y administren adecuadamente los diferentes niveles de riesgo. En algún caso podría existir una función específica o gerencia de riesgo separada que coordine y maneje su administración, aplicando destrezas y conocimientos especiales.

1.3.2 Beneficios del ERM

El ERM puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos empresariales de los hoteles.
- Consolida reportes de riesgos a analizar por la Junta Directiva o Consejo de Administración.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones en el desarrollo de la actividad hotelera.
- Identifica y comparte riesgos alrededor de la industria hotelera y las operaciones con partes relacionadas.
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis en las transacciones con partes relacionadas.
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas en virtud del desarrollo de la actividad hotelera, y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas

La incertidumbre ofrece tanto riesgos como oportunidades, con el potencial de erosionar o enriquecer el valor. El ERM le permite a la administración tratar de manera efectiva la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades, enriqueciendo la capacidad de construir valor.

En el contexto de la misión o visión establecida de una entidad, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la empresa. Esta estructura conceptual de la administración de riesgos empresariales (ERM), que está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se expresa en cuatro categorías:

- Estratégica: metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión
- Operaciones: uso efectivo y eficiente de sus recursos
- Presentación de reportes: confiabilidad de la presentación de reportes

- Cumplimiento: cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables en la actividad hotelera junto con las transacciones con parte relacionadas.

1.3.3 Componentes del ERM

El ERM consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de la manera como la administración opera un riesgo empresarial y están integrados dentro del proceso administrativo. Esos componentes son:

- Ambiente interno: el ambiente interno comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.
- Establecimiento de objetivos: los objetivos tienen que existir antes de que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El ERM asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.
- Identificación de eventos: se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.
- Valoración del riesgo: los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.
- Respuesta al riesgo: la administración selecciona las respuestas al riesgo (evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo) desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.
- Actividades de control: se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.
- Información y comunicación: se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La

comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

- Monitoreo: se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas, o ambas.

1.3.4 Riesgos empresariales

El origen de los riesgos puede ser derivado por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros originados específicamente por la débil estructura organizacional, la competencia desleal, mala calidad de los productos, exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, altas tasas de interés, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen, etc.

Se pueden clasificar los diferentes riesgos de gestión en:

- Estratégicos y del negocio
- Financieros
- Generales o de apoyo

Los riesgos estratégicos y del negocio se pueden clasificar en:

- Político y de país o macroeconómico o soberano (inflación o devaluación interna o de países vecinos, guerrilla, narcotráfico, terrorismo, recesión, impuestos, etc.)
- De crédito (tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos y corrupción en general).
- De imagen (fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio)
- Competitivo (calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales)
- Regulatorio (impuestos, aranceles de aduana, restricciones, control de precios)
- Operación (proveedores, calidad, liquidez, producción, maquinaria, especialización de la mano de obra, convertibilidad, fraudes, etc.)

- De liquidez (financiaciones, exceso de activos improductivos, stocks exagerados, poco apoyo financiero de sus dueños, inversiones inoficiosas con disponibilidad a largo plazo, etc.)
- De desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, etc.)
- Fiduciario (inversiones a la baja, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria, etc.)
- Interbancario (intervención del gobierno, desencajes, colocaciones a largo plazo y captaciones a corto plazo, gestión inescrupulosa, etc.)
- Intervención estatal (por desencajes, colocaciones sin análisis suficientes, corrupción, etc.)

Los riesgos financieros, se clasifican en:

- De interés (volatilidad de las tasas de interés)
- Cambiario y de convertibilidad (devaluación o revaluación de la moneda nacional con el dólar, otras monedas y ahora con el euro).

Los riesgos generales o de apoyo en:

- De organización (estructura poco clara, ausencia de planificación, carencia o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación).
- De auditoría (Inherente, control y detección).
- De información (tecnológico, integridad información, comunicación y disponibilidad de información).
- De operaciones ilícitas (lavado de activos, fraudes y delitos financieros).

1.3.5 Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgo y control

En el modelo de las tres líneas de defensa, el control de la gerencia es la primera línea de defensa en tal gestión; las variadas funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento establecidas por la administración, son la segunda línea de defensa; y el aseguramiento independiente es la tercera. Cada una de estas "líneas" juega un papel distinto dentro del marco amplio de gobernabilidad de la organización. El modelo de las Tres Líneas de Defensa se implementa mejor con el apoyo activo y guía de los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección de la organización.

El modelo de las tres líneas de defensa distingue tres grupos (o líneas) que participan en una efectiva gestión de riesgos:

- Funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.
- Las que supervisan los riesgos.
- Aquellas que proporcionan aseguramiento independiente.

1.3.6 Primera línea de defensa: la gestión operativa

Como primera línea de defensa, las gerencias operativas son propietarias de los riesgos y los gestionan en relación a las operaciones entre partes relacionadas. Estas gerencias también son responsables de la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control. La gerencia operativa identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, guiando el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades u operaciones con partes relacionadas efectuadas son consistentes con las metas y objetivos.

La gerencia operativa sirve naturalmente como primera línea de defensa porque los controles están diseñados dentro de los sistemas y procesos bajo su dirección como administración operacional.

1.3.7 Segunda línea de defensa: Funciones de gestión de riesgos y cumplimiento

La gerencia establece diversas funciones de gestión de riesgos y cumplimiento para ayudar a crear y/o monitorear los controles de la primera línea de defensa. Las funciones específicas y típicas de esta segunda línea de defensa comprenden:

- Una función de gestión de riesgos (y/o comité) que facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa y que asiste a los propietarios del riesgo en la definición del objetivo de exposición al riesgo y en la presentación adecuada información de los riesgos en las operaciones con partes relacionadas.
- Una función de cumplimiento para monitorear diversos riesgos específicos tales como el incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a las operaciones con partes relacionadas.

Con esta capacidad, esta función independiente reporta directamente a la alta dirección, y en algunos sectores económicos, directamente a los organismos de gobierno corporativo.

- Una función de contraloría que monitorea riesgos financieros y la emisión de la información financiera.

La gerencia establece estas funciones para asegurar que la primera línea de defensa está apropiadamente diseñada, implementada y operando según lo previsto. Cada una de estas funciones tiene algún grado de independencia respecto de la primera línea de defensa, pero son por naturaleza funciones gerenciales. Como funciones gerenciales, pueden intervenir directamente en la modificación y desarrollo de los sistemas de control interno y riesgos.

1.3.8 Tercera línea de defensa: auditoría interna

Los auditores internos proporcionan a los organismos de gobierno corporativo y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo basado en el más alto nivel de independencia y objetividad dentro de la organización. Los auditores internos proveen aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno a las operaciones con empresas relacionadas, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanza sus objetivos de gestión de riesgos y control. El alcance de este aseguramiento, que es reportado a los organismos de gobierno corporativo y alta dirección, usualmente cubre:

- Un amplio rango de objetivos, incluyendo la eficiencia y efectividad de las operaciones con partes relacionadas, salvaguarda de activos, confiabilidad e integridad de los procesos de reporte, y cumplimiento con leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.
- Todos los elementos de los marcos de gestión de riesgos y control interno, que incluyen: ambiente de control interno, todos los componentes del marco de gestión de riesgos de la organización (por ejemplo, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta), información y comunicación, y monitoreo.
- La entidad en su conjunto, divisiones, subsidiarias, unidades operativas y funciones – incluyendo procesos de negocios, tales como ventas, producción, marketing, seguridad, funciones de clientes, y operaciones – como también funciones de soporte (por ejemplo, contabilización de ingresos y gastos, recursos humanos, adquisiciones, remuneraciones, presupuestos, gestión de infraestructura y activos, inventario, y tecnología de la información).

La auditoría interna contribuye activamente a la efectividad del gobierno corporativo organizacional proporcionando ciertas condiciones (fomentando su independencia y profesionalismo) que se cumplan.

1.4 El sector de la industria hotelera

“El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas mediante precios, con o sin servicios de carácter complementarios” (Soler, pág. 1).

1.4.1 Tipos de hoteles

En los establecimientos hoteleros pueden distinguirse tres modalidades: hoteles, hoteles-apartamentos y moteles.

Hoteles: se denominan a aquellos establecimientos con o sin servicios complementarios, distintos a los correspondientes a cualquiera de las otras modalidades que se conceptualizan a continuación.

Hoteles-Apartamentos: son aquellos establecimientos que, por su estructura y servicios, disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumos de alimentos dentro de la unidad de alojamiento.

Moteles: Son aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras, que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración.

1.4.2 Clasificación de los hoteles nacionales

En El Salvador, la clasificación del sector hotelero está regulada por el reglamento “Para clasificación de hoteles y establecimientos afines por categorías”, el cual fue publicado en el Diario Oficial, de fecha 5 de junio de 1963, del acuerdo N° 148 de El Poder Ejecutivo de la República.

El artículo N° 1 del reglamento en mención, establece que la clasificación de los hoteles y establecimientos afines, se realizará en función de las comodidades y servicios que ofrezcan y presten a sus clientes, dividiéndose en cinco categorías (según el N° cuadro 4) a las que les corresponden los siguientes atributos:

Cuadro 5: Clasificación de hoteles y establecimientos afines por categorías

Cinco Estrellas Cuatro Estrellas Tres Estrellas Dos Estrellas Dos Estrellas	Categoría Internacional o de Lujo Primera Categoría Segunda Categoría Tercera Categoría Cuarta Categoría
--	---

Fuente: Diario Oficial, Tomo No. 199, San Salvador, 5 de junio de 1963, Número 103.

Asimismo, el artículo N° 2 establece que para efectos de la anterior clasificación se considerarán condiciones mínimas básicas, según lo siguiente:

- Ubicación, estructura del edificio y servicios prestados.
- Clima artificial.
- Instalaciones sanitarias.
- Mobiliario y decoración de las habitaciones.
- Instalaciones de cocinas, comedores y bares.
- Servicios generales de atención.
- Servicios de mantenimiento, limpieza y ropería.
- Condiciones higiénicas y sanitarias.

De acuerdo a los criterios expuestos en el cuadro 5, se logra definir cada una de las categorías de los hoteles, de la siguiente forma:

Cuadro 6: Categoría de los hoteles

Categorías	Descripción
Cinco Estrellas	<p>En esta categoría se incluyen los hoteles más lujosos de un país, todos los que son de un alto estándar internacional. Son los hoteles de clase alta en la ciudad, para acoger tanto a turistas como a gente de negocios. Todo el alojamiento es lujoso y también tienen disponibles espaciosas suites.</p> <p>Estos grandes hoteles poseen algunos de los mejores restaurantes del país y ofrecen menú del día y/o a la carta para almuerzo y cena. Una norma de estos hoteles es una bienvenida personalizada y unos servicios excepcionales.</p>
Cuatro Estrellas	<p>En esta categoría se incluyen hoteles contemporáneos de una calidad excelente con un alto estándar, poseen todas las comodidades modernas. Todo el alojamiento para los huéspedes es lujoso con suites y medias suites disponibles en la mayoría de casos. Las instalaciones de restaurantes proporcionan una cocina excelente y servicio para la cena. Menú del día y/o a la carta están disponibles para el almuerzo y cena.</p>
Tres Estrellas	<p>Aquí en esta categoría las instalaciones varían desde pequeñas, como negocios familiares, hasta grandes hoteles modernos. Las habitaciones de huéspedes están bien decoradas con un énfasis en la comodidad y todas tienen un baño privado con bañera y/o ducha. Los restaurantes ofrecen un alto estándar de cocina en unos alrededores relajados y hospitalarios. Tienen disponibles menús del día y/o a la carta para la cena.</p>
Dos Estrellas	<p>Estos es más posible que sean negocios llevados familiarmente, seleccionados por su encanto y por sus cómodas instalaciones. Todas las habitaciones para huéspedes tienen teléfono y la mayoría tienen baño privado con bañera y/o ducha. Tienen disponibles instalaciones de comedor para todas las comidas y representan un excelente valor de la buena cocina sana.</p>
Una Estrella	<p>Aquí se puede disfrutar de las comodidades de un agradable hotel simple, donde prevalece una cálida bienvenida. Las instalaciones de estas ofrecen los servicios para un estándar satisfactorio, necesario para una visita lo más relajada y agradable posible. Algunas habitaciones de huéspedes tienen un baño privado con bañera o ducha.</p>

Fuente: Organización Mundial de Turismo

1.4.3 Estructura organizativa de los grandes hoteles

La estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, bien para formalizar los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue. (Para visualizar el organigrama de un hotel, ver apartado 3.2.1.2 Conocimiento del negocio, página 60).

A continuación, se describen en forma resumida la función de cada una de las unidades que forman parte de la estructura organizacional de las grandes empresas hoteleras:

Cuadro 7: Funciones de las unidades que forman parte de la estructura organizacional

Área	Descripción
Junta directiva	Es el cuerpo que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo con sus estatutos, también son los encargados de elegir al gerente general.
Gerente general	Es el encargado de vigilar el cumplimiento de las políticas generales estableciendo planes de acción y su cumplimiento, asimismo es el encargado de representar legalmente a la empresa, antes otras empresas y ente público en general.
Gerencia de recursos humanos	Coordina todas las actividades relacionadas con el personal, como también se encarga de ilustrar a los empleados sobre el reglamento interno de trabajo, deducciones de sueldos y otras prestaciones.
Gerencia de SPA	Es el encargado de coordinar tratamientos, alternativos de relajación y terapias a los huéspedes que se alojen en la organización, siendo este un servicio complementario, en la cual se administra y ejecuta con apoyo de expertos en el área, para brindar una mejor estadía.
Gerente de venta	Las funciones esenciales de este departamento consisten en aquellas actividades destinadas a la venta, publicidad y promoción de los servicios que ofrece el hotel.

Área	Descripción
Gerente de administración y finanzas	Esta función dentro de la compañía es de forma ejecutiva ya que es quien está a cargo de la gestión financiera de la organización. Es responsable de la planificación, ejecución, administración e información financiera. Generalmente reporta directamente al director ejecutivo de la empresa.
Contabilidad	Se encuentran en este departamento las áreas encargadas de las actividades de orden contable relacionadas a la administración del hotel y que están coordinadas por un contador general, auxiliado por los jefes de compras, almacén y costos. Además, dentro de este departamento se encuentra un auditor nocturno que desarrolla sus labores durante la noche y cuya principal labor es examinar y actualizar las cuentas de los huéspedes.
Gerencia de mantenimiento	Tiene la función de mantener en perfectas condiciones las funciones del edificio y sus alrededores, además de velar por el abastecimiento de agua, luz y aire acondicionado, y es el responsable de proteger el edificio supervisando las medidas de seguridad.
Gerente de servicios	Es el encargado de verificar las áreas del supervisor de cuartos y del supervisor de alimentos y del hotel, en la cual ambos supervisores deben de reportar las operaciones a su cargo, mientras que el gerente debe de brindar las directrices de la operatividad en función de los objetivos que se persiguen dentro del hotel. Esta función debe coordinar las tareas de apoyado por supervisores encargados de vigilar el trabajo de los sub-alternos proponiendo ante todo calidad en el servicio/bien brindado de esta clase.
Auditoría Interna	La auditoría interna dentro de una organización es amplia y puede incluir temas como la gobernanza de la organización, gestión de riesgos y controles de gestión sobre: la eficiencia/eficacia de las operaciones (incluyendo la protección de los activos), la fiabilidad de la información financiera y de gestión, y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Fuente: Elaborado por el grupo a través de investigación de las estructuras organizativas hoteleras.

1.5 Conceptualización

Apetito de riesgo: el nivel de riesgo que es aceptable para la Junta o la Dirección. Este puede ser establecido en relación a la organización como un todo para diferentes grupos de riesgo o en un nivel de riesgo individual.

Servicios de Aseguramiento: un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas.

Madurez del riesgo: extensión a través de la cual ha sido adoptado y aplicado un enfoque robusto de gestión de riesgo, planificado por la dirección a través de la organización para identificar, evaluar, decidir la respuesta y reportar oportunidades y amenazas que afectan el alcanzar los objetivos de la organización.

Control: cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Independencia: libertad de condicionamientos que amenazan la objetividad o la apariencia de objetividad. Tales amenazas deben ser vigiladas para asegurar que se mantenga la objetividad a nivel del auditor individual, trabajo, función y organización.

Proceso de gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Madurez del riesgo: extensión a través de la cual ha sido adoptado y aplicado un enfoque robusto de gestión de riesgo, planificado por la dirección a través de la organización para identificar, evaluar, decidir la respuesta y reportar oportunidades y amenazas que afectan el alcanzar los objetivos de la organización.

Respuestas a riesgos: los medios a través del cual la organización decide gestionar riesgos individuales. Las principales categorías son: tolerar el riesgo; tratar el mismo reduciendo su impacto o posibilidad; transferirlo a otra organización o terminar la actividad que lo origina. Los controles internos son una forma de tratar un riesgo.

Stakeholders: su significado se refiere a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus propietarios. Dichos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización dada. Ejemplos de stakeholders de una compañía serían: los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad.

1.5.1 Operaciones entre partes relacionadas

Una parte relacionada es una persona o entidad que ejerce control o influencia significativa sobre una entidad ya que puede dirigir las políticas financieras y de operación de la entidad y así obtener beneficios de sus actividades.

Entendiéndose como control: el poder para dirigir las políticas financieras y de operación de una entidad, para obtener beneficios de sus actividades. E influencia significativa es el poder para intervenir en las decisiones de política financiera y de operación de la entidad, pero sin tener el control de las mismas, puede obtenerse mediante participación en la propiedad, por disposición legal o estatutaria, o mediante acuerdos.

Algunas de las operaciones que se pueden dar constantemente en una entidad son las siguientes:

- Otorgamientos de préstamos con una tasa de interés menor a la de mercado o con tasa cero.
- Venta de bienes o activos fijos con un precio mucho menor a su valor de venta en el mercado.
- Permuta de bienes con diferencias en sus valores de mercado.
- Traspaso de fondos entre cuentas bancarias.
- Pago deudas de una empresa relacionada.
- Prestación de servicio a precio de costo o con un mínimo margen de utilidad.
- Concesión de acciones comunes por deudas.
- Emisión de títulos valores y quien recibe los beneficios es una empresa relacionada, etc.

1.5.2 Incidencia de las operaciones entre partes relacionadas en los estados financieros

Toda relación de partes relacionadas puede tener incidencia sobre la posición financiera y económica de la empresa que informa. Las partes relacionadas pueden realizar transacciones en condiciones que no existirían en operaciones realizadas entre partes independientes.

Los resultados económicos y la posición financiera de una empresa pueden ser influenciados por la existencia de partes relacionadas, incluso si no han tenido lugar a transacciones relacionadas. La mera existencia de la relación, puede ser suficiente para afectar a las transacciones de la empresa que informa con otras partes, ya sean vinculadas o no, por ejemplo: una empresa puede manipular los precios de las transacciones realizadas con los clientes y proveedores, para obtener beneficios fiscales o financieros.

Cuando se trata de partes relacionadas, puede darse una flexibilidad en la fijación de los precios que no se presenta entre empresas independientes. A los efectos de fijar el precio de las transacciones entre partes relacionadas, se usa en la práctica una amplia variedad de métodos.

Por estas razones, el conocimiento de las transacciones, saldos pendientes, incluyendo compromisos, y relaciones de una entidad con partes relacionadas podría afectar a la evaluación de sus operaciones por los usuarios de los Estados Financieros, incluyendo la evaluación de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta la entidad.

1.5.3 Características de las operaciones entre partes relacionadas

- Las partes relacionadas pueden realizar transacciones que otras partes carentes de relación no podrían.
- Las transacciones entre partes relacionadas pueden no realizarse por los mismos importes que entre partes carentes de relación.
- Los resultados y la situación financiera de una entidad pueden quedar afectados por la existencia de partes relacionadas; incluso si no han tenido lugar a transacciones con ellas.

1.5.4 Medición de los precios en las operaciones entre partes relacionadas

Como parte de sus directrices sobre precios de operaciones entre partes relacionadas la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha diseñado los métodos que permiten determinar si las condiciones que reúnen las relaciones comerciales o financieras entre empresas asociadas son compatibles con el principio de plena competencia.

No existe ningún método que resulte útil en todas las circunstancias ni la aplicabilidad de cualquier método en particular debe ser desestimada; en general será posible seleccionar aquel que sea apto para ofrecer la mejor estimación de un precio de plena competencia. Por lo anterior, se detallan los métodos son los siguientes:

Precio comparable no controlado

Radica en comparar el precio facturado por activos o servicios transmitidos en una operación vinculada, con el precio facturado por activos o servicios transferidos en una operación no vinculada en circunstancias comparables.

Precio de reventa

Consiste en reducir el precio de reventa en un margen bruto adecuado (margen de reventa) representativo de la cuantía con la que el revendedor pretendería cubrir sus costos y gastos y en función de las tareas desarrolladas obtener un beneficio apropiado.

Costo adicionado

Se fundamenta en multiplicar el costo del bien o servicio, por la suma de la unidad y la tasa de utilidad bruta que hubiere sido pactada con (aplicación directa) o entre partes independientes (aplicación indirecta) en operaciones comparables.

Análisis de contribución

Trata de eliminar la incidencia que, sobre los beneficios, provocan las condiciones especiales acordadas o impuestas en una operación vinculada fijando un reparto del beneficio que normalmente habrían acordado empresas independientes en operaciones comparables. (Método de partición de utilidades).

Residual de Partición de Utilidades

Busca asignar la utilidad de operación obtenida por partes relacionadas, en la proporción que hubiera sido asignada con (aplicación directa) o entre (aplicación directa) partes independientes. Considera la existencia de intangibles valiosos como marcas o nombres comerciales.

Transaccional de Utilidad Operativa

Consiste en determinar en transacciones entre partes relacionadas, la utilidad de operación que hubieran obtenido empresas comparables, con base a factores de rentabilidad que toman variables tales como: activos, ventas, costos, gastos o flujos de efectivo.

1.6 Marco técnico

El marco técnico revela o da a conocer el cumplimiento de las regulaciones en la práctica profesional de la auditoría interna.

1.6.1 Código de Ética

El Código de ética del Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors) es el conjunto de principios relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna, y de reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos. El Código de ética aplica tanto a las personas como a las entidades que prestan servicios de auditoría interna. El propósito de ese código es el de promover una cultura de ética en la profesión de auditoría interna en el ámbito internacional.

El Código de ética del IIA establece los principios expectativas y comportamiento del gobierno de la organización y de quienes la conforman para conducir la función de auditoría interna. Más que actividades específicas, describe el mínimo de requerimientos y expectativas de conducta de los auditores internos.

Es de esperar que los auditores internos apliquen y defiendan los siguientes principios:

- **Integridad:** la integridad de los auditores internos se establece en la confianza que ellos demuestren, la cual establece las bases para confiar en sus juicios.
- **Objetividad:** los auditores internos deben demostrar el más alto nivel de objetividad profesional en la obtención, evaluación y comunicación de información relacionada con la actividad o el proceso sujeto a examen: los auditores internos, al formular juicios, deben hacer una razonable evaluación de que todas las circunstancias relevantes no son influenciadas indebidamente en función a sus propios intereses o los de otros.
- **Confidencialidad:** los auditores internos deben respetar el valor y la propiedad de la información que reciben y no discutir esa información si no cuentan con la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- **Competencia:** los auditores internos aplicarán sus conocimientos, habilidades y experiencia necesarios en la prestación de servicios de auditoría interna.

1.6.2 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

2010-Planeación

Con el fin de determinar prioridades de la función de auditoría interna. El director debe establecer planes basados en los riesgos. Dichos planes habrán de ser consistentes con las metas de la organización.

Debiendo documentarse la evaluación de los riesgos, debiendo realizar al menos una vez al año, tomando en cuenta los comentarios de la alta dirección. Se debe considerar también las expectativas de la alta dirección, Consejo y otras partes interesadas antes de emitir una opinión de auditoría interna.

2020- Comunicación y aprobación

El director ejecutivo de auditoría tiene como deber comunicar los planes y presupuesto de recursos a la alta dirección para la actividad de auditoría interna a desarrollarse en el periodo estimado, a su vez la alta dirección debe revisar y aprobar. A modo de conseguir el apoyo de las altas autoridades para el logro de los objetivos de la auditoría interna.

2030- Administración de recursos

Se refiere a la distribución de los recursos intelectuales, económicos y materiales según el alcance de cada actividad de auditoría interna, con el fin de lograr la eficiencia y eficacia de los recursos dispuestos.

2040- Políticas y Procedimientos

Es deber del director ejecutivo de auditoría dictar las directrices a seguir en el desenvolvimiento de la auditoría interna según el tamaño, estructura del equipo de auditoría y la complejidad de actividad.

2120-Administración de riesgos

La función de auditoría interna debe evaluar la eficacia del proceso de administración de riesgos y contribuir a su mejora.

Como objetivo, se tiene el determinar si los procesos de gestión de riesgo son eficaces en base a los siguientes criterios:

- Los objetivos de la empresa apoyan la misión de la misma.
- Los riesgos están identificados y evaluados.
- Selección efectiva de respuestas al riesgo.
- Captación de información sobre riesgos relevantes.

En base a lo anterior, se recopila información valiosa para soportar la evaluación de la actividad de la auditoría interna, dando como resultado un entendimiento para la mejora de los procesos de gestión de riesgos de la organización.

2200-Planeación del trabajo

Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

2210- Objetivos del trabajo

Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos importantes para la actividad, no obstante, deben considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras situaciones que influyan en la elaboración de los objetivos

2220- Alcance del trabajo

El alcance deber ser suficiente para el logro de los objetivos del trabajo, tomando en cuenta los sistemas de registros, personal y recursos relevantes. Si en el momento del trabajo de aseguramiento surge la realización de trabajos de consultoría, debe haber un acuerdo escrito en cuanto al alcance, objetivos, responsabilidades y otros puntos de importancia. Tal actividad debe cerciorarse que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados.

2230- Asignación de recursos para el trabajo

El equipo de auditoría interna debe determinar los recursos necesarios y suficientes para lograr los objetivos de la actividad, de acuerdo a la experiencia y complejidad, tomando en cuenta factores como tiempo y recursos disponibles.

2240- Programa de trabajo

Se debe preparar y documentar programas que apoyen el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

Tales programas deben de incluir procedimientos que ayuden a la identificación, análisis, evaluación y documentación de información durante el desarrollo de la actividad. El programa debe estar debidamente aprobado y ante cualquier cambio debe hacerse oportunamente.

Las normas citadas establecen los lineamientos para la creación del plan de auditoría basado en riesgos y así realizar una efectiva evaluación de la gestión de riesgo la cual se encuentra a cargo de la administración.

1.6.3 COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Versión 2012

COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) brinda los componentes sobre los cuales se basa el estudio de la gestión de riesgos de la entidad.

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión y son:

- Ambiente de control
- Establecimientos de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Este marco técnico explica cómo se desarrolla y aplica estas actividades en la organización.

1.6.4 Documentos de posicionamiento (POSITION PAPERS)

Los documentos de posicionamiento asisten en un amplio rango a las partes interesadas, incluyendo a aquellas que no practican la profesión de la auditoría interna, en la comprensión de los aspectos gobierno, riesgos y control, delineando los roles y las responsabilidades relativos a la auditoría interna.

1.6.5 Guías para la práctica de la auditoría interna (PRACTICE GUIDES)

Estas guías proporcionan una orientación para conducir las actividades de auditoría interna. Incluyen procesos y procedimientos detallados, tales como herramientas, técnicas, programas. y enfoques paso a paso, así como ejemplos.

Son tres los grupos de guías recomendadas para la práctica de la auditoría interna:

- 1) Guías para la práctica (Practice Guides-PG)
- 2) Guías generales relacionadas con la tecnología de la información (Global Technology Audit Guides-PG GTAG)
- 3) Guías para la evaluación de riesgos de la tecnología de la información (Guides to the Assessment of IT Risk-PG GAIT).

1.7 Marco legal

Las compañías que forman parte de la industria hotelera así como las demás compañías dedicada a otros giros, se encuentran regidas por los códigos, leyes y reglamentos en materia tributaria, laboral y mercantil de El Salvador. Con base a lo anterior, se presentan los cuerpos legales de mayor importancia con los artículos aplicables a las compañías que operan en el mencionado sector:

- **Código de Comercio**

Art. 435, este artículo establece la responsabilidad de las empresas hoteleras en llevar registros formales de sus operaciones, por lo tanto, forma parte de la gestión de riesgo para las empresas de la industria hotelera. Asimismo, es deber hacer los registros correspondientes a las diferentes transacciones que se llevan a cabo con las empresas relacionadas.

Art. 1104, establece que los clientes que se alojen en el negocio tendrán el derecho de entregar en depósito sus pertenencias, recayendo la salvaguarda de estos sobre el propietario o sus subordinados.

- **Código de Trabajo**

Art. 123, exige al patrono a adoptar y poner en práctica medidas de seguridad e higiene en los hoteles para salvaguardar la integridad física y mental de los empleados, es decir, crear las condiciones adecuadas que le permitan al personal desarrollar sus actividades de manera óptima y segura.

- **Código Tributario**

Art. 86. Este artículo establece que todos los hoteles constituidos bajo la figura de persona jurídica deberán inscribirse en el Registro de sujetos pasivos ante el Ministerio de Hacienda o en su defecto al Registro Único de Contribuyente (RUC) con el fin de cumplir con las obligaciones tributarias por cada periodo fiscal. El formulario a presentar es el F-210 Registro Único de Contribuyente (RUC).

Art 88. Acreditación de la inscripción.

Todo proceso, trámite y otras cosas que se realicen en la administración tributaria por medio de un escrito, deberá consignarse el Número de Identificación Tributaria (NIT) y Número de Registro de Contribuyente (NRC), como muestra de estar acreditados y debidamente registrados en la entidad competente.

Art 90. Obligación de señalar lugar, actualizar dirección para recibir notificaciones.

Las empresas hoteleras están obligadas a remitir ante el Ministerio de Hacienda la dirección exacta del local, edificio o vivienda para recibir notificaciones siempre relacionadas al interés fiscal. Así como también informar de cualquier cambio de dirección de la presentada con anterioridad, todo esto se hace en el plazo de diez días hábiles de cada año por medio del formulario F-211 Actualización de Dirección para Recibir Notificaciones.

Art. 91 Obligaciones de presentar declaraciones.

Las entidades deberán presentar las declaraciones tributarias que aplican por su actividad económica según los plazos establecidos en las leyes especiales de los impuestos. Son algunas de las declaraciones tributarias que aplican en los hoteles: La declaración de impuesto sobre la renta, la declaración de impuestos específicos, ad-valorem y contribución especial, declaración de pago a cuenta e impuesto retenido renta, declaración de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, entre otros.

Art. 92 Utilización de formularios u otros medios tecnológicos para declarar.

Los hoteles disponen de formularios que la administración tributaria proporciona para la presentación de las declaraciones. Pero también a través de estos años, la tecnología ha evolucionado y con ello el proceso de presentación de declaraciones en el ente fiscal, para ello se dispone también del Sistema DET que es un medio electrónico y práctico, también se dispone de la Plataforma de internet por medio del cual se declara en la página web del Ministerio de Hacienda a través de un usuario debidamente autorizado. Todos estos medios de presentación de declaraciones están debidamente autorizados mediante resoluciones por el organismo fiscal de El Salvador.

Art. 95 Contenido de las declaraciones tributarias.

Este artículo establece la información básica requerida en los diferentes formularios de declaraciones tributarias y que deben consignar los hoteles de forma verídica, fiable ante la administración tributaria.

Art. 107 Emisión de comprobantes de crédito fiscal y otros documentos.

Se establece que los hoteles en su carácter de contribuyente ante la administración tributaria legalmente Acreditada, deberá emitir y entregar Comprobante de Crédito Fiscal (CCF) por la transferencia de bienes muebles y por la prestación de servicios, y facturas para las operaciones realizadas con consumidores finales, así mismo la factura aplicada para las operaciones de exportación de servicios por parte del hotel.

Art. 108 al Art.115 Comprobante de liquidación, comprobante, notas de remisión, reemplazo de CCF, notas de débito, nota de crédito, facturas y tiquetes.

En estos artículos se establecen los requisitos mínimos que requiere cada documento fiscal para la sustentación documental de los ingresos de la actividad económica de los hoteles. También de la opción de emitir tiquetes en vez de facturas cuando la aplicabilidad de esta última resultare difícil por la naturaleza del negocio, son ejemplos los negocios con operaciones masivas.

Art. 120, 120-A, 120-B Facultad de obtener información y obligación de informar.

Este apartado establece que los hoteles están obligados a proporcionar a la administración tributaria por los medios que se le exija documentación, información, antecedentes o justificantes. Los antecedentes o justificantes. Los hoteles deberán presentar a las entidades financieras el balance general y estado de resultado para sustentar el otorgamiento de préstamos a mayores a cuarenta mil dólares. A su vez las entidades financieras deberán informar a la administración tributaria en el mes de febrero de cada año los valores de costos, gastos e ingresos que hayan proporcionado los hoteles para la concesión de préstamos.

Art. 123 Obligación de remitir informe de obligaciones.

Los hoteles deberán remitir dentro del mes de enero de cada año un informe de las personas naturales o jurídicas que se le hayan realizado retenciones del año inmediato anterior.

Art. 123-A Informe de retención, anticipo o percepción de IVA

En caso de que el hotel ostente la categoría de gran contribuyente deberá presentar durante los primeros quince días hábiles del mes siguiente al periodo tributario o los montos por percepción y retención de IVA, así como consignar los nombres de los contribuyentes que aplicaron en tal figura tributaria.

Art 124 informe sobre acciones sobre utilidades.

Los hoteles por ser constituidas bajo la figura de personas jurídicas, deben presentar durante el mes de enero de cada año la distribución de dividendos, excedentes o utilidades, el valor de las acciones, así como también a los nombres de los socios con su porcentaje de participación.

Art. 124-A Informe de operaciones con sujetos relacionados.

Los hoteles que celebren operaciones con sujetos relacionados que sean iguales o superiores a los quinientos setenta y un mil cuatrocientos veintinueve dólares, deberán presentar las operaciones que ejecute con los sujetos relacionados mediante formulario dentro de los tres meses siguientes finalizado el ejercicio fiscal.

Art.125 Informe de proveedores, clientes, acreedores y deudores.

Aquellos hoteles en el que sus ingresos sean iguales o superiores a los dos mil setecientos cincuenta y tres salarios mínimos mensuales deberán suministrar información semestral en los meses de enero y julio de cada año la información referente a las operaciones realizadas con clientes, proveedores, acreedores y deudores mediante formularios autorizado por la administración tributaria (F-987).

A-127 Obligación de constituir representante legal y dar aviso.

Los hoteles están obligados a nombrar un representante legal o apoderado legal ante la administración tributaria con facultades suficientes y con presencia física permanente en el país y por consiguiente notificar dicho nombramiento.

Art. 131 Contribuyentes obligados a nombrar auditor para dictaminarse fiscalmente.

Todo hotel está obligado a nombrar un auditor fiscal cuando la sociedad:

- a) En el año inmediato anterior tuvo un activo total valorado en \$ 1,142,857.14
- b) Tuvo ingresos mayores a \$571,428.57
- c) Resulto de una fusión o transformación de sociedades.
- d) Está en proceso de liquidación.

Art. 151 Anticipo a cuenta del impuesto.

Los hoteles deben enterar durante los primeros 10 días hábiles que sigan al del cierre del periodo mensual tributario una cuantía del 1.75% de los ingresos brutos obtenidos por actividad económica. Este anticipo se liquidará posteriormente en una declaración del impuesto sobre la renta como una disminución de los impuestos que resultare a pagar.

Art. 154 Agente de retención.

Los hoteles están obligados a retener una parte de las rentas que pague o acredite a otro sujeto que designe la administración tributaria. Tal retención se efectuará en el momento de hacerse el pago o la acreditarse la renta.

- **Ley del Impuesto Sobre la Renta**

Art. 5 Sujetos pasivos de la obligación tributaria sustantiva.

Los hoteles son sujetos pasivos domiciliados que obtienen renta durante un ejercicio fiscal. Por lo tanto este artículo que cumpliéndose lo mencionado anteriormente está obligado al pago del impuesto sobre la renta según el inciso a) del presente.

Art.12 Determinar la renta obtenida.

Para tal caso, se establece que la renta obtenida resulta de la suma de todos los productos, ingresos, utilidades de las distintas fuentes de los hoteles.

Art.16 Renta obtenida en El Salvador.

Este artículo establece que serán consideradas rentas obtenidas en El Salvador, como las que provengan de bienes situados en el país, así como de actividades o capitales invertidos, y de servicios prestados en el territorio nacional, aunque se reciban o paguen fuera de la República.

Art. 24 Personas jurídicas- sistema de acumulación.

Los hoteles utilizarán el sistema de acumulación, es decir, determinarán sus rentas tomando en cuenta las devengadas en el ejercicio, aunque no estén percibidas y los costos y gastos incurridos, aunque no hayan sido pagados siempre y cuando sean aceptable la deducibilidad dentro del marco legal normativo.

Art. 28 Renta neta.

Este artículo establece que todos los hoteles determinarán su renta neta restando a la renta obtenida los costos y gastos necesarios que cumplan con la deducibilidad regulada en el código tributario, para la producción de ingresos y para la conservación de su fuente.

Art. 29 Deducciones generales.

En él se enlista los gastos que el código tributario permite deducirse a los hoteles de la renta obtenida.

Art. 30 y 30-A Depreciación y amortización de programas informáticos y software.

Los hoteles pueden deducirse de la renta obtenida, el costo de adquisición o de fabricación de los bienes muebles e inmuebles que son utilizados en el negocio para la generación de ingresos computables.

También establece que los adquiridos se puede deducir en un periodo en el cual su agotamiento sea menos a doce meses, sin embargo, para los bienes que durarán más de doce meses se deducirá de acuerdo a la tabla que la administración tributaria proporciona en este artículo. En el caso de los activos intangibles se dispone que sea deducible de su costo hasta un 25% anual.

Art. 48 Liquidación, presentación y modificación de la declaración

El impuesto que resultare debe liquidarse por medio de formulario proporcionado por la administración tributaria debidamente firmada por representante o apoderado legal, y deberá presentarlo durante los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio de imposición.

- **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

Art. 4, es la transferencia de dominio a título oneroso de bienes tangibles transportables de un lugar a otro, que se realiza dentro del giro o actividad en forma habitual de los hoteles, el momento en que causa el impuesto es cuando se emite el documento (factura o CCF) que se da constancia de la operación, exceptuando cuando no corresponda dicha emisión, el impuesto se acusará cuando la transferencia tenga lugar.

Art. 11 Retiro de las empresas de bienes muebles corporales.

Constituye hecho generador de esta ley el retiro de bienes muebles corporales del activo realizable de la empresa, aun de su propia producción, efectuados por el contribuyente con destino al uso o consumo propio, de los socios, directivos o personal del hotel.

Art.16 Hecho generador (Servicio).

Constituye hecho generador del impuesto a la prestación de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contra prestaciones una renta, un honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros.

Art.58 Retiro de bienes y autoconsumo no generan crédito fiscal.

Este artículo establece que, para el retiro de bienes o prestación de servicios para el beneficio propio del hotel, no constituirá la deducción del crédito fiscal por dicha transacción y deberá ser documentada por factura o comprobante de crédito fiscal.

- **Ley de Turismo**

Las compañías que operan en este sector hotelero se rigen especialmente por una ley que establece y regula los incentivos fiscales y de igual manera las sanciones por incumplimientos, de los que se destacan los siguientes:

Art. 10 Los titulares y sus empresas turísticas inscritas en el registro, deben cumplir:

- a. Dar estricto cumplimiento a lo dispuesto en la presente Ley y sus reglamentos.
- b. Proporcionar la información y documentos que le sean solicitados cuando así sea requerido por las autoridades competentes.
- c. Facilitar el ingreso a sus instalaciones a los funcionarios y empleados debidamente acreditados.

Art.11 Las personas que gocen de los incentivos fiscales establecidos en la presente Ley, deberán dar cumplimiento a las siguientes obligaciones:

- a. utilizar los incentivos fiscales, para los fines exclusivos de la actividad incentivada.
- b. Cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia de infraestructura turística, normas de calidad y dotación de servicios.
- c. Comunicar a la Secretaria de Estado las modificaciones en los planes y proyectos y sobre el giro de la empresa que hubiere realizado.
- d. Permitir y facilitar la práctica de inspecciones por parte de delegados debidamente acreditados.

Art. 15 Las políticas y actividades turísticas se llevarán a cabo con respecto al patrimonio artístico, arqueológico y cultural.

Art. 16 los ingresos para la promoción turística

Establece una contribución especial para la promoción del turismo, la cual tendrá dos hechos generadores diferenciados:

- a. el pago de alojamiento, por parte del sujeto pasivo, en cualquier establecimiento será de un 5% sobre la base del precio diario.
- b. La salida del territorio nacional, por parte del sujeto pasivo, por vía aérea la contribución será de US\$7,000 por salida y por persona.

Están exentas del pago de la contribución especial las tripulaciones de las naves aéreas comerciales y militares, las misiones oficiales nacionales y extranjeras, las delegaciones deportivas nacionales o extranjeras y representantes de organismos internacionales, dicha exención se solicitará por parte del Órgano Ejecutivo en el ramo de relaciones exteriores al Ministerio de Hacienda.

Art.22 Condiciones y regulaciones para el otorgamiento de incentivos.

Para los efectos señalados en la presente ley el otorgamiento de los incentivos fiscales en forma asociada solo aplicara cuando los proyectos de inversión se realicen en una misma área geográfica y declarada como proyecto de interés turístico nacional, por la Secretaria de Estado por acuerdo emitido por el Ministerio de Hacienda.

El otorgamiento de incentivos a las empresas turísticas beneficiadas, será realizado mediante acuerdo emitido por el Órgano Ejecutivo en el ramo de hacienda, previa opinión favorable de la secretaria del Estado la que se encarga de verificar en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente y con el Consejo Nacional para la Cultura y el Arte.

La vigilancia y control de las inversiones realizadas con los beneficios establecidos en el presente capitulo, será responsabilidad de la secretaria de Estado a través de delegados debidamente identificados y autorizados por las mismas.

Art.25 las infracciones cometidas por los empresarios del turismo, son las siguientes:

- a. dar uso diferente al autorizado a los incentivos fiscales y a los bienes que hayan sido importados bajo esta ley.
- b. Suministrar datos falsos a las entidades y a los organismos mencionados en la presente Ley, o no enviar la información que les sea requerida por autoridad competente.
- c. Falsificar las inscripciones en el registro.
- d. Cobrar impuestos, derechos u otros tributos que no sean los establecidos en las Leyes.

- e. No informar a la autoridad respectiva acerca de la venta o traspaso de activos o acciones referidas en el literal c) del Art. 11.
- f. Negar u obstaculizar la función supervisora de las autoridades competentes.
- g. No comparecer sin causa justificada a las citaciones que en la legal forma les hicieren instituciones mencionadas en la presente, según sus respectivas competencias legales.
- h. Realizar, en ocasión de la prestación de sus servicios, actos discriminatorios por razones de género, nacionalidad, etnia, preferencia sexual, religión o cualquier otra particularidad.
- i. Incumplir con cualquier otra obligación no especifica en el presente artículo, ya sea contenida en esta Ley, en su reglamento o en cualquier otra ley que regule la materia.

Art.26 se sancionarán las infracciones a la presente ley, así:

- a. Leve: multa de veinte salarios mínimos vigentes para la industria en la Ciudad de San Salvador.
- b. Grave: multa de treinta salarios mínimos vigentes para la industria en la Ciudad de San Salvador.
- c. Muy grave: multa de cuarenta salarios mínimos vigentes para la industria en la Ciudad de San Salvador.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de estudio

La realización de la presente investigación se basó en un estudio de tipo hipotético-deductivo ya que ofrece herramientas que permite comprobar la situación problemática y las hipótesis en relación a la aplicación de una auditoría interna en las industrias hoteleras en el cual se determinó las causas que provoca la falta de un plan de auditoría interna basado en gestión de riesgos en las compañías del Área Metropolitana de San Salvador, a través de la aplicación del cuestionario que permitió analizar y estudiar la problemática planteada, con el fin de garantizar la comprobación la hipótesis de trabajo.

2.2 Unidad de análisis

Se utilizó como unidades de análisis los Directores Ejecutivos de Auditoría debido a que ellos son los encargados de la gestión efectiva de tal actividad del sector turístico y de alojamiento, la cual es de alta importancia en los hoteles que se encuentran ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador con relación al desarrollo y la implementación de un plan de auditoría basada en riesgos entre compañías relacionadas.

2.3 Universo y muestra

a) Universo

El universo objeto de investigación fueron 33 hoteles de primera a cuarta categoría que poseen partes relacionadas y que se encuentran ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador (Ver anexo N° 1).

b) Muestra

Se tomó el 100% de los hoteles que cumplieron con tales condiciones de poseer partes relacionadas y de igual manera encontrarse ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador. Lo anterior con el objetivo de tener información que contribuya al análisis y posterior propuesta de la temática en cuestión.

2.5 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

a) Instrumentos

El instrumento utilizado para la investigación fue el cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas para la recopilación de la información de suma importancia y necesaria para generar datos y poder determinar el objeto de estudio, por consiguiente es un plan formal para recaudar información de cada unidad de análisis que constituye el centro de atención de la investigación, que se relacionara con los hoteles ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador, mediante ella se identificaron las áreas para la redacción del diagnóstico de la problemática. Además, se utilizó la observación como parte de las técnicas y/o mecanismos para la obtención de información, análisis y comprensión de la forma en que operan los hoteles en tal industria (Ver anexo N° 2).

b) Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

1. Sistematización bibliográfica: se efectuó una recopilación de información bibliográfica sobre la problemática, su base legal y técnica mediante la utilización de diferentes fuentes como internet, libro, revistas, entre otros.
2. La encuesta: se realizaron cuestionarios dirigidos y aplicados a las unidades de análisis de la investigación.
3. La observación: se efectuó un examen de los diferentes entornos donde podría estar la problemática a fin de estudiar sus características y comportamientos dentro del medio en donde se desenvuelve.

2.6 Procesamiento de la información

En la etapa del procesamiento de información se efectuó la tabulación de los datos haciendo uso del paquete Microsoft Office y su programa utilitario Excel, en el cual se crearon gráficos y tablas dinámicas que se adapten al tipo de información para poder aumentar las posibilidades de realizar un buen análisis de la información recopilada.

2.7 Análisis e interpretación de los datos procesados

Con la información recopilada, se elaboró un análisis a detalle de cada una de las preguntas contenidas en el instrumento de investigación que se han utilizado, mediante datos estadísticos obtenidos, además se elaboraron gráficos y tablas por cada una de las interrogantes y así poder presentar un mejor análisis e interpretación de los resultados obtenidos para garantizar que la hipótesis planteada.

2.8 Diagnóstico de la investigación

Del procesamiento de los datos para el diagnóstico se clasificaron tres áreas importantes de la temática planteada, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro 8: Conocimiento del contador público acerca de la importancia de la Auditoría Interna

N° pregunta	Criterio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
11	Audidores internos encuestados que no cuentan con una certificación para ser auditores internos.	30	91%
12	Audidores internos encuestados que ejercen la auditoría Interna y no son profesionales en contaduría pública.	9	27%
5	Compañías encuestadas que tienen definidos su administración de riesgos mediante el enfoque COSO ERM.	6	18%
3	Importancia de diseñar un control interno basado en la administración de riesgos para las compañías hoteleras de forma precisa de acuerdo a las áreas de negocio.	26	79%
		30	91%
		30	91%

Los auditores internos encuestados en su mayoría no poseen ningún tipo de certificación referente a la auditoría interna tales como CIA (Auditor Interno Certificado), CRMA (Aseguramiento Sobre los Procesos Claves de Gestión de Riesgos), CCSA (Certificación en Control de Autoevaluación), CFSA (Auditor de Servicios Financieros Certificado), entre otros. Lo anterior permite concluir que no hay un plan de

fortalecimiento y mejora continua con la implementación de conocimientos modernos y/o nuevos enfoques en cuanto a la gestión que debe realizar la unidad de auditoría interna, situación que debe ser incluida en el plan de auditoría interna para que el trabajo de la dirección sea más efectivo y con ello contribuya a la mitigación de los riesgos a los que están expuestas las áreas de gestión de cada uno de los respectivos hoteles.

Por otra parte, una minoría (12%) de los encuestados que ejercen la auditoría interna cuentan con estudios en licenciatura en administración de empresas u otra profesión diferente a la contaduría pública, siendo así la profesión menos adecuada, debido a que podrían carecer de pilares fundamentales en cuanto a criterios profesionales como también el conocimiento en el área de auditoría interna y sobre cómo realizar la gestión de riesgos.

Cabe mencionar que basadas en las experiencias de los auditores internos, sostienen que pocos hoteles están utilizando el enfoque COSO ERM, que está orientado a los riesgos del negocio con la característica de ser proactiva y que contribuya a un monitoreo continuo la ejecución del plan estratégico y el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Además, en cuanto a la administración de riesgos se poseen herramientas tales como manuales y políticas documentadas que ayudan como parte del conocimiento del cliente y a la valoración de eventos subsecuentes que podrían impactar a la compañía y con ello definir las acciones a tomar respecto a los sucesos identificados, además tales manuales y políticas sirven de guía para llevar a cabo una adecuada gestión de aquellos eventos que afecten significativamente. Otras herramientas utilizadas son los formularios de control interno y procedimientos escritos que permiten implementar una filosofía y cultura de gestión de riesgos en todas las áreas de la entidad.

Cuadro 9: Necesidad del sector hotelero de contar con la unidad de auditoría interna que administre los riesgos corporativos.

N° pregunta	Criterio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
5	Compañías hoteleras encuestadas que no cuentan con un enfoque definido para la administración de riesgos corporativos.	19	58%
6	Importancia de diseñar el sistema de administración de riesgos corporativos de acuerdo a las necesidades y a las áreas de negocios de los encuestados.	25	76%
		28	85%
8	Compañías encuestadas que no cuentan con un plan de auditoría basada en riesgos aprobado por la administración.	24	73%
9	Sector hotelero que considera que la Unidad de Auditoría Interna debe incluir las siguientes áreas de gestión.	6	18%
		19	58%
		4	12%
		4	12%
14	Auditores Internos encuestados que se capacitan anualmente en lo relativo a la Auditoría Interna y sus cambios e incidencias en las diferentes áreas de negocios.	33	100%
15	Encuestados que consideran que el plan de auditoría basado en riesgos tiene un aporte significativo en la administración efectiva de los mismos.	24	73%

En la entidad donde laboran algunos auditores internos encuestados no tienen un enfoque de administración de riesgos corporativos definido, al no contar con ello no se puede ejercer el control sobre las operaciones y no se encontraría en la capacidad de detectar y/o prevenir fraudes, debido a que el objetivo es contribuir con los resultados propuestos.

La importancia de diseñar un sistema de control interno de acuerdo a las necesidades de los hoteles, es lograr razonabilidad y confiabilidad en la información financiera, ayuda para que la preparación de los estados financieros sean confiables y contribuyan a la toma de decisiones para los diferentes usuarios de la información financiera, lo anterior permite que la cifras mostradas sean razonables y cumplan con la característica de confiabilidad como mínimo, además al no presentar una información financiera confiable, se pueden tomar decisiones que afecten presupuestos, operatividad de la compañía, gestión administrativa, ocasionando la exposición a riesgos que deberían ser prevenidos por medio de una adecuada revisión de cifras de los estados financieros. Cabe destacar también que la gestión de riesgos de los hoteles, evalúa el cumplimiento de las leyes, códigos, reglamentos que pone a la entidad en una posición desfavorable en la competitividad con otras de su mismo giro, además de ello pierde créditos antes los entes gubernamentales que se encargan de fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales. En conclusión, se necesita un sistema de control interno integral que ayude a cumplir los objetivos estratégicos de los hoteles.

La mayor parte de las unidades no cuentan con un plan de auditoría interna basado en riesgos que esté autorizado por la máxima autoridad del hotel, evidenciando la necesidad de poseer un plan el cual cumpla con tal condición para poder llevar a cabo una evaluación más efectiva y que contribuya a mitigar los riesgos (a un nivel aceptable) a los que están expuestas las principales áreas de gestión de los hoteles que tienen operaciones con compañías relacionadas.

Para la preparación del plan de auditoría, se debe tomar en cuenta el área de gestión de mercadeo y ventas, a modo de ejemplificar la importancia de esta área, se puede dar la situación de facturar paquetes de viaje o servicios de hoteles que no sean prestados entre las compañías relacionadas y afectar a la compañía debido a que, se reconocen más ingresos cuando en realidad esto no es congruente con la realidad económica del hotel, por lo que la elaboración e implementación de un plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para las operaciones entre compañías relacionadas, podría contribuir a la mitigación de los riesgos a los que está expuesta el área de gestión en mención.

Por otra parte, el área de gestión logística, es de suma importancia en el trabajo de riesgos, identificando riesgos de inadecuada organización en los eventos y en los servicios prestados a los clientes de los hoteles, lo que podría afectar el flujo de clientes, por lo que es muy importante incluir dicha área de gestión como una de las más importantes que deben ser consideradas dentro del plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para mitigar los posibles eventos que afecten esta área de los hoteles. Además de las mencionadas anteriormente se deben considerar las actividades contabilidad y control de calidad de las compañías hoteleras y deben formar parte del plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para poder contribuir a la mitigación de los riesgos a los que están expuestas tales áreas.

Cabe mencionar que todos los auditores encuestados se capacitan en materia sobre gestión de riesgos empresariales por lo menos una vez cada año, representando esta cifra no muy acorde para el desarrollo de actividades de auditoría, debido a que deberían impartirse con más frecuencia fortaleciendo el conocimiento y solidez en el personal de auditoría interna estableciendo un plus y un recurso humano con mayores capacidades en lo que respecta a posibles eventos que puedan afectar directamente a la entidad sobre cómo prepararse, gestionar, aplicar procesos, entre otros.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la realización de un plan de auditoría basada en riesgos podría aportar y contribuir a evaluar y mitigar los riesgos de mayor impacto en las industrias hoteleras, debido a que, tal implementación podría ser una herramienta que ayudaría al tratamiento adecuado de los riesgos a los que se está expuesto en todo el contexto de sector hoteles y áreas críticas identificadas.

Cuadro 10: Importancia de contar con el plan de auditoría interna que contemple las operaciones de partes relacionadas

N° pregunta	Criterio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Las compañías hoteleras encuestadas que consideran la característica principal para ser parte relacionada es formar parte de un grupo empresarial desde el punto de vista de controladora o subsidiaria.	23	70%
2	De los porcentajes representativos de las compañías encuestadas que tienen entre sí parte relacionadas entre ingresos y gastos.	10	30%
		15	46%
4	Compañías encuestadas que para la administración de sus riesgos solo cuentan con planes y programas de auditorías y políticas de control para la administración de los riesgos de las operaciones relacionadas ya sean de negocios o financieras.	24	73%
		30	91%
6	Encuestados que consideran que el diseño del control interno para las operaciones entre compañías tiene que basarse en la efectividad y eficiencia de las operaciones.	30	91%
7	Encuestados que sostienen que para evaluar los riesgos corporativos es necesario hacerlos mediante el flujo de procesos.	24	73%

N° pregunta	Criterio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
7	Necesidad que el contador público tiene de diseñar un control interno informático aplicado a las operaciones de compañías interrelacionadas, un software especializado que le permita tener un mayor alcance en sus pruebas.	33	100%
8	Necesidad de contar con un plan de auditoría que contemple la administración efectiva del riesgo en las compañías hoteleras.	24	73%
9	Encuestados que consideran que el área de riesgos más importante para diseñar un plan de auditoría interna basado en riesgos es el área de mercadeo y ventas.	19	58%
15	Criterios de importancia de acuerdo a los auditores internos encuestados que se deben considerar y se tienen que incluir en el plan anual de auditoría interna basada en riesgo.	24	73%
		6	18%
		3	9%
16	Profesionales encuestados que consideran que un plan de Auditoría Interna basado en riesgos para las operaciones interrelacionadas de la industria hotelera tiene una importancia significativa en el desarrollo de la auditoría y en el soporte de toma de decisiones para la administración.	30	91%

Los auditores internos encuestados respondieron que la característica principal de las partes relacionadas con respecto a la entidad donde laboran, (la cual forma parte de la industria hotelera), es que “son parte de un grupo empresarial y puede ser una controladora o subsidiaria”, por tal razón se puede considerar que, la elaboración de un plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para las operaciones entre compañías relacionadas es de alta importancia, debido a que cumple la definición de la NIIF para las PYMES y, podría contribuir a mitigar los riesgos a los que están expuestos cada una de las áreas de gestión de los hoteles.

Los hoteles tienen en su mayoría un nivel de transacciones moderado en relación a sus ingresos y gastos, pero es importante saber la esencia y forma legal de las mismas, pues aunque sea un nivel medio de dependencia crean interrogantes que pueden llamar la atención no solo a gerencia en calidad de administrativos de los recursos, sino también a entidades gubernamentales que buscan proteger el interés fiscal, sin embargo, una menor parte de ellas se observa que hay mucha dependencia transaccional, para ello se debe llevar un control de las mismas para evitar que la información de una sea diferente de la otra y evitar posibles fraudes que impliquen directamente al hotel, en resumen, todas los hoteles exponen que tienen un nivel de dependencia, que de acuerdo a ello deberían tomar medidas de control de las mismas, a fin de que la información financiera sea presentada de la mejor forma revelando la naturaleza de las transacciones, descripción, los importes y las condiciones de las mismas. Pues no solo es de interés de la máxima autoridad que estos se controlen de la mejor manera, sino que hay un ente fiscal que cuida sus intereses especialmente en este tipo de transacciones.

Los hoteles en su mayoría poseen políticas y procedimientos de control, estas se deben incluir en procedimientos de control dentro del plan de auditoría interna basada en riesgo, pues su aplicación garantiza el debido control de las actividades y actos realizados en las diferentes áreas de gestión con el fin de reducir los riesgos e impedir en lo posible las debilidades en los controles, además, poseen planes y programas de control interno, en los planes se determina las prioridades a seguir en la evaluación de las actividades de la entidad y los programas se encargan de validar que las actividades llevadas a cabo por las áreas de negocios a fin de identificar las debilidades de los procesos, en el plan de auditoría basada en riesgo se debe hacer un estudio de esos planes y programas con la finalidad de recomendar mejoras que ayuden a la prevención y mitigación de fraudes.

Los auditores, opinan que el sistema actual de control interno ayuda a la efectividad y eficiencia de las operaciones, este apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño rentabilidad y salvaguarda de recursos, lo que significa que para llegar a la efectividad y eficiencia se deben medir el desempeño del personal a través de indicadores y éstos darán las pautas de procesos de mejoras con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

Para la evaluación de los riesgos se utilizan los diagramas de flujo de procesos, tal herramienta se debe incorporar como parte del plan de auditoría interna para poder mitigar los riesgos a los que están

expuestos las principales áreas de gestión de las entidades que forman parte de la industria hotelera y que poseen operaciones con compañías relacionadas.

Los auditores internos encuestados en su mayoría no poseen un plan como tal, que se encuentre autorizado por la máxima autoridad del hotel, evidenciando la necesidad de poseer un plan el cual cumpla con la condición de llevar a cabo una evaluación más efectiva y que contribuya a la mitigación de los riesgos (a un nivel aceptable) a los que están expuestas las principales áreas de gestión de los hoteles.

El área de gestión identificada que necesita mayor atención por parte de los auditores internos es el área de mercadeo y ventas, por lo tanto, el plan de auditoría interna se le debe dar la importancia necesaria para que su elaboración e implementación pueda contribuir a la mitigación de los riesgos identificados.

En la elaboración del plan se deben cumplir con los estándares necesarios para evaluar y mitigar los riesgos que impactan las áreas más importantes en las industrias hoteleras, de igual manera se debe lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la unidad de auditoría interna, y a su vez que coadyuve al logro de todas las directrices establecidas en el plan.

Por último, la mayor parte de los profesionales en auditoría interna consideran que un plan como tal, enfocado a las operaciones entre parte relacionadas podría ser útil y de importancia significativa para la consecución de los objetivos trazados y como soporte para la toma inmediata de decisiones.

CAPÍTULO III: PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS

La propuesta provee una forma sobre cómo elaborar el plan de auditoría interna basada en riesgo siguiendo una estructura lógica, en él se consignan los trabajos por realizar de las unidades administrativas, las actividades o los procesos susceptibles de ser auditados o intervenidos por la función de auditoría interna. Para tal desarrollo se parte del Manual de Control Interno de la entidad con respecto a las operaciones con partes relacionadas, que de acuerdo a este documento se desarrolla el plan de auditoría.

Por lo anterior, ésta inicia a partir del manual de control interno para las operaciones con partes relacionadas, el cual nace de las necesidades y/o debilidades de control interno identificadas en las operaciones con tales entidades, lo que contribuye a la formulación del plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para las operaciones entre partes relacionadas.

En base a lo anterior, se procede a formar la estructura del plan de auditoría partiendo de la información general de la entidad, en donde se definen los objetivos y el alcance de la auditoría, el conocimiento del negocio. Todo lo anterior permite la identificación de las áreas críticas, que permite realizar el análisis de los riesgos identificados, utilizando la herramienta del cuestionario para la evaluación del control interno de la entidad.

Se definen los puntos contacto del personal a cargo de la auditoría interna con el personal administrativo y gerencial de la compañía, y se presupuesta los recursos por la ejecución de la auditoría interna.

En el segundo punto del plan, se define el tipo de enfoque de la auditoría interna, así como también los sujetos de auditoría, los métodos y programas de auditoría.

Y como tercer punto del plan se lleva a cabo la evaluación de todos los riesgos identificados.

3.1 Manual de control interno

La compañía cuenta con un manual de control interno el cual engloba los objetivos básicos del control interno enfocados a la industria hotelera y define los elementos de la administración que participan en el logro de tales objetivos, adicionalmente está seccionado en cuatro grandes áreas, las cuales son:

- Legal y técnica de la industria hotelera,
- Gestión financiera,
- Gestión empresarial, y
- Enfoque de especialidad.

Con base a lo anterior, se definen las políticas y procedimientos a la medida de la compañía y que se adaptan a la operatividad de la misma (para mayor detalle verificar el anexo N° 4).

3.2 Plan de auditoría interna basada en riesgos

3.2.1 Información general

- **Objetivos**

Ayudar a HOTEL LAS PALMAS, S.A. DE C.V., a cumplir los objetivos empresariales aportando un enfoque sistemático y disciplinado que permita identificar las principales oportunidades de mejora en cuanto al diseño y funcionamiento del control interno de acuerdo a la naturaleza de cada riesgo existente en los procesos de gestión, control y gobierno en las áreas de mercadeo y ventas, logística y control de calidad, así como la vigilancia de otras funciones y actividades encomendadas a la administración.

- **Alcance**

El alcance del trabajo del auditor tiene en cuenta los sistemas, registros, personal, y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros, pero que son propiedad de las unidades de negocios que forman HOTEL LAS PALMAS, S.A. DE C.V.

El acceso a la información será solicitado por escrito al encargado del área de donde ésta se requiera, quedando a opción del auditor dar detalles del uso que se le dará la información. No obstante, lo determinado en este párrafo, los auditores Internos podrán hacer consultas a todos los empleados de la empresa sin el permiso previo del superior de los empleados consultados.

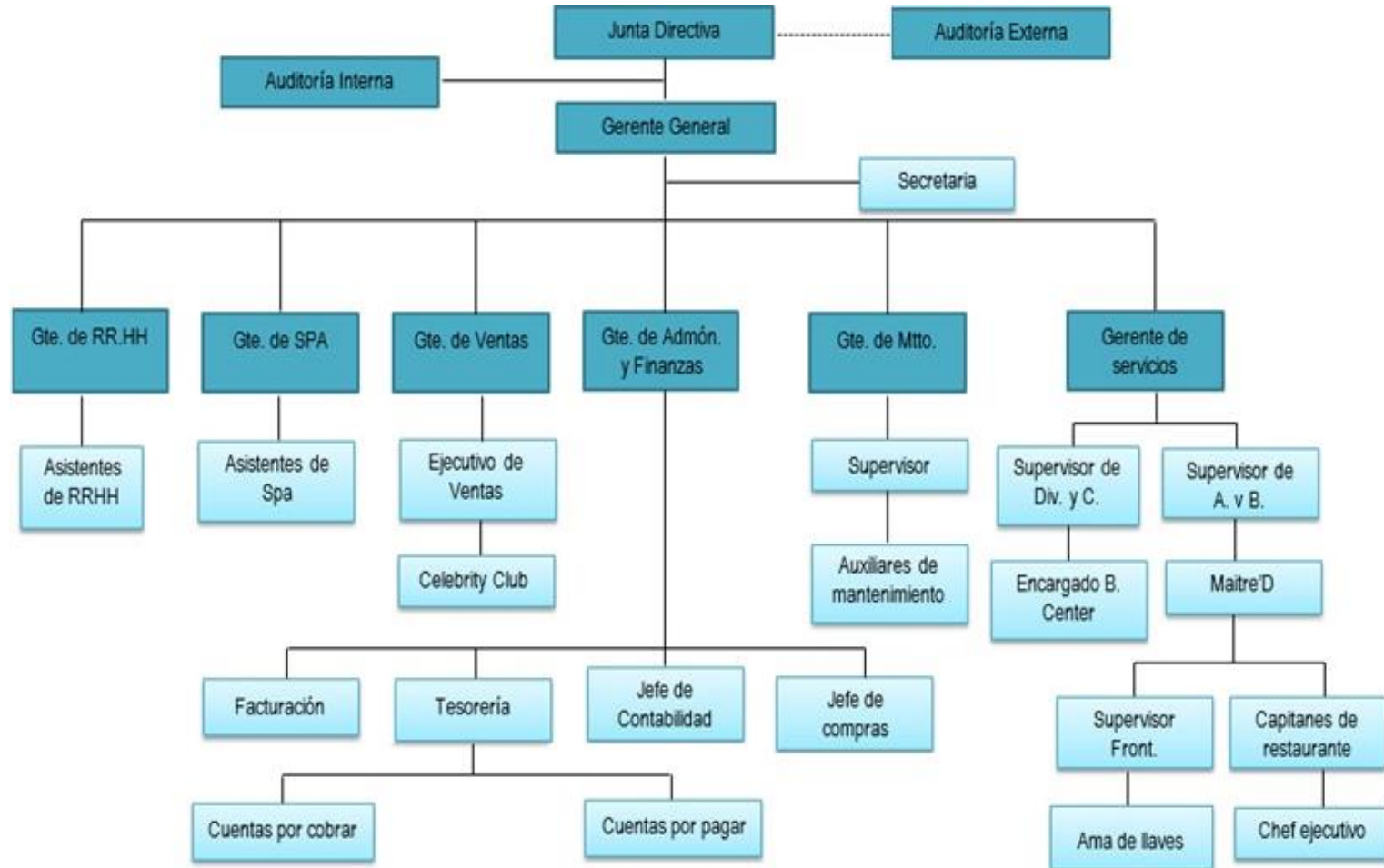
Es obligación de todos los gerentes de área y jefes de departamentos prestar toda la ayuda necesaria para que los auditores internos realicen su trabajo con el alcance necesario.

En general, el alcance de auditoría incluye:

- a. Revisión de la veracidad e integridad de la información financiera y operacional y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar tal información.
- b. Inspeccionar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones que pudieran tener un impacto significativo en las operaciones y reportes, y determinar si la organización está cumpliendo con estos.
- c. Verificar las medidas para salvaguarda de los activos de diversos tipos de pérdidas, tales como las que podrían resultar por robo, fuego, actividades impropias o ilegales, así como exposición a los elementos, y cuando fuese apropiado, verificar la existencia de tales activos.
- d. Evaluación de la economía y eficiencia con que los recursos son empleados.
- e. Revisión de aquellas operaciones o programas que tiendan a asegurar que los resultados sean acordes con los objetivos y metas establecidos, y si esas operaciones o programas están siendo ejecutados de la forma en que fueron autorizados evaluando si son correctos y eficientes. En caso de no existir políticas o procedimientos autorizados por la Junta Directiva, el juicio profesional del auditor será la base para realizar la evaluación.
- f. Identificar las transacciones con partes relacionadas, estudiando su esencia, registro apropiado, condiciones, alcance y revelación en los estados financieros, con el fin de asegurar que tales transacciones se han dado en condiciones normales y legales.

3.2.1.1 Conocimiento del negocio

Esquema 1: Estructura organizativa de un hotel



- **Generalidades**

La compañía fue constituida en la República de El Salvador, de acuerdo con las leyes mercantiles del país y fue autorizada para operar por tiempo indefinido. Inició operaciones en la década de 1990. La entidad domiciliada en el municipio de San Salvador, se encuentra ubicada en las instalaciones del HOTEL LAS PALMAS, esta compañía pertenece al grupo empresarial LAS PALMAS.

- **Misión**

Ser la mejor cadena hotelera a nivel nacional y centroamericano, con la más extensa línea de hoteles de tres a cinco estrellas; mantener una filosofía de excelencia en servicio al cliente; y hacer uso en todo momento de nuestras incomparables ventajas competitivas para poder proporcionar a nuestros huéspedes el más elevado valor percibido. Para lograr esto, contaremos con una visión compartida y el mejor y más altamente motivado recurso humano siempre aprovechando el potencial creativo de todos nuestros colaboradores.

- **Visión**

Mantenernos siempre al frente de la competencia, mediante la innovación constante de las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio personalizado ofrecido en nuestros hoteles, obteniendo con ello un mejoramiento en el flujo neto de los accionistas.

- **Valores**

Servicio, confianza, seguridad, honradez y calidad.

- **Actividad principal**

Consiste en prestar el servicio de hospedaje las veinticuatro horas del día.

La que caracteriza al hotel es:

- Presta un servicio de hospedaje básico e higiénico
- Consta de 50 habitaciones con sus respectivos baños, cama matrimonial o personal, con una pequeña sala de espera junto a la recepción donde brindan toda clase de información sobre el hotel.
- Cuenta con restaurante y bar.
- Posee un área de lavandería, parqueo de seguridad y servicio de transporte para el traslado de los huéspedes.

Los servicios derivados de su actividad principal en la actualidad son:

a) Renta de habitaciones

El rentar la mayor cantidad de habitaciones posibles es el principal objetivo del hotel, significa aproximadamente el setenta y cinco por ciento de los ingresos.

b) Alimentos y bebidas

Restaurantes, cafetería, bar, frigo-bar, servicio a la habitación, snack bar.

c) Servicios varios

Lavandería, tintorería, fax, telefonía fija, internet y caja de seguridad.

d) Servicios complementarios

Peluquería, agencias de viajes, renta de carros, tiendas, instalaciones deportivas, spa.

e) Salones de convenciones y fiestas

Equipados para diversos tipos de eventos.

Importancia de la actividad que se desarrolla en el hotel.

- Genera riqueza, la cual se queda y es aprovechada en la zona
- Crea y ofrece oportunidades de empleo directo para los pobladores, empleos indirectos porque utiliza proveedores locales.
- Contribuye a mitigar el desempleo principalmente porque en el área donde está situada no existe ningún tipo de industrialización.
- Ayuda a la conservación del sistema ecológico
- Se afana por mejorar los atractivos turísticos en el lugar donde se encuentra ubicado el hotel.
- Es generador de divisas en la medida que extranjeros gastan su dinero en el país y circulan en zonas turísticas.
- Aporta al país con el pago de impuestos.

- **Proceso del servicio**

El cliente reserva la habitación en recepción por medio de un e-mail, llamada telefónica, check in y también lo puede hacer directamente llegando a las instalaciones del hotel. El cliente cancela al momento de hacer uso de la habitación, puede hacer el pago por medio de tarjeta de crédito/débito o en efectivo. Se le asigna un camarero para la atención del cliente durante su estancia. El camarero sirve los tiempos de comida según su presencia y los aperitivos por las tardes. Se le ofrecen algunos servicios adicionales al cliente según su motivo de viaje. Cuando el cliente se dispone en abandonar el hotel se le da el transporte sin ningún costo al lugar donde decida dirigirse (aeropuerto, oficinas, restaurante, etc.).

- **Clientes**

Los ingresos de la compañía se componen de la siguiente manera: 80% por servicios de hospedaje, de ello el 90% son usuarios extranjeros y el resto son nacionales. Un 15% de los ingresos están constituidos por los eventos que son organizados por el hotel a petición del cliente y el restante de los ingresos por otros servicios variados.

- **Fuerza laboral**

Al 31 de diciembre de 2014, la compañía tenía contratados a 55 empleados, tanto de servicio como administrativos. El personal encargado con la prestación del servicio son 37, siendo el resto de parte de la planilla administrativa. El gerente general es la persona de más alto rango y es quien recae la responsabilidad de las operaciones del negocio. Seguidamente están la gerencia de recursos humanos, de spa, gerencia de ventas, gerencia de administración y finanzas, gerencia de mantenimiento y de servicios.

- **Tendencias económicas**

La actividad turística ha presentado un incremento satisfactorio de la demanda. Actualmente el rubro del turismo es una de las mayores apuestas que tiene el país para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país, generando así condiciones favorables para el desarrollo de la iniciativa privada, en el respeto al medio ambiente y a los recursos naturales, culturales; también está basado en la diversificación del producto y en la mejora de calidad de los servicios, como condiciones indispensables para asegurar la rentabilidad de la industria hotelera. Estos objetivos se podrán lograr a través del apoyo del gobierno central.

El sector hotelero está teniendo un enorme impulso, ya que el objetivo que se persigue es que tenga mayor relevancia y prestigio del que está empezando a tener en la actualidad tanto a nivel nacional como internacional.

- **Patrones demográficos**

En el área donde se encuentra el hotel existe suficiente fuerza de trabajo especializado para los servicios que presta, siendo la mayor parte del personal del Área Metropolitana de San Salvador.

- **Adelantos tecnológicos**

El hotel va a la vanguardia en el uso de la tecnología. Los clientes suelen viajar con sus propios dispositivos tecnológicos y a menudo lo hacen con más de uno. El hotel facilita la posibilidad de conectarlos con los elementos disponibles en el establecimiento, ya sea el móvil con la televisión o facilitando el acceso a wi-fi.

Cada vez más los clientes prefieren utilizar servicios automatizados a la hora de reservar, contratar el servicio de habitaciones o hacer uso de cualquier servicio ofrecido. La automatización de los procesos a través del quiosco de check-in. Se pretende en la entidad hacer una gran inversión en cuanto al vestíbulo en pantallas táctiles, disponibilidad de videojuegos o el servicio de conserje virtual ya que resulta un área importante para el hotel. Con el fin de atraer a los turistas de negocios, se pretende ofrecer servicios que faciliten realizar el trabajo de oficina dentro del hotel.

- **Expectativas de los propietarios**

Los propietarios esperan que la compañía siga en constante crecimiento en el área de San Salvador, así como en todo el país con el fin de obtener mayores beneficios y contribuir a la economía del país, generando empleos y riqueza.

- **Relaciones de los propietarios con la gerencia**

Entre la administración y los principales accionistas existe armonía y una estrecha colaboración. Los accionistas siguen de cerca la administración con el objeto de aportar experiencia además de capital de trabajo. Los dueños no toman parte en la administración del hotel, sino que la Junta Directiva designa al Gerente General quien tiene bajo su responsabilidad la administración de las operaciones y otras inversiones del hotel.

- **Cambios y potenciales cambios**

No ha habido cambios significativos en la propiedad ni se tiene pensado que se de en el corto plazo.

- **Recursos humanos**

El personal con el que se cuenta esta altamente calificado, debido a que se le capacita según las evaluaciones al personal operativo y administrativo, llevadas a cabo por medio de indicadores de desempeño. Existe alta rotación de personal lo cual trae como efecto reprocesos de contratación continuos, costos financieros por anuncios, tiempo hora/hombre empleado en entrevistas y exámenes, capacitaciones continuas a personal nuevo. El departamento de recursos humanos detecta necesidades de capacitación específicas al puesto de trabajo y programa capacitación con el objeto de incrementar conocimientos, habilidades, destrezas para hacer eficientes sus actividades. No se han experimentado problemas relacionados con los empleados durante el desarrollo de sus actividades o después de su liquidación como personal.

- **Recursos materiales**

Los insumos de cocina son adquiridos a proveedores nacionales el cual se tienen convenios de suministros de los bienes, cabe destacar que este proveedor es parte del grupo al cual pertenece el hotel. Para las bebidas alcohólicas, no alcohólicas, vinos, leches se tienen tres proveedores los cuales surten según la necesidad que tenga el hotel, en el caso de los materiales de limpieza y mantenimiento de las habitaciones y el edificio en general, la empresa cuenta con los servicios de una empresa dentro del grupo que se encarga de proveer los materiales para la mejora del mismo. Es importante mencionar que a menudo se importa el vino desde Argentina, gestionado por la empresa Matriz, pero la deuda es pagada por Hotel las Palmas.

El insumo del gas propano es muy importante en la prestación del servicio del hotel, la empresa cuenta con un contrato de suministro con la empresa TROPIGAS DE EL SALVADOR, S.A., el cual la cantidad suministrada es controlada por la empresa matriz y cancelada la deuda por ellos mismo.

- **Crédito de proveedores**

La mayoría de proveedores locales otorgan a la compañía créditos entre 7 y 30 días, y del exterior de hasta 90 días. La compañía cumple los plazos de crédito de manera razonable.

- **Capital**

La Compañía se mantiene con el financiamiento de los proveedores, además de ello también recibe apoyo de la casa matriz, por lo cual no tiene necesidad de capital adicional. El hotel hace transferencias bancarias a su matriz y/o asociadas parte del grupo empresarial.

- **Recursos tecnológicos**

La empresa matriz comparte con el hotel la misma tecnología. El software utilizado por la entidad en cumple con la característica de un sistema integrado, es decir, integra las operaciones del hotel tanto operativas como administrativas, asegurando la comunicación y mejorar la productividad, así como también la eficiencia de la gestión financiera, ventas, atención al cliente, comercio electrónico, inventarios, planificación y reportes.

- **Otros recursos**

La compañía cuenta con el certificado ISO 9001:2000, documento de responsabilidad social y de medio ambiente. También se apoya a la cadena productiva de turismo nacional.

- **Competencia del personal**

Actualmente la empresa está introduciendo la metodología Balance Score Card. Esta metodología sirve para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategias, permitirá hacer la evaluación por objetivos, así como obtener indicadores con resultados positivos o negativos de desempeño.

El hotel atrae personal con buenas habilidades para sus operaciones basándose en el perfil del puesto y mediante evaluaciones psicométricas que brindan un diagnóstico de las habilidades de los candidatos. La entidad elabora programas de entrenamiento para reforzar las habilidades de los empleados, pero no se han efectuado evaluaciones del resultado de las capacitaciones. Con la implementación de esta metodología, la compañía piensa otorgar premios para motivar al personal por el cumplimiento de metas propuestas.

Implementación de la filosofía japonesa de las 5S para la mejora de la productividad, este documento tiene como fin en la mejora de la calidad de vida en el trabajo, ayudando en el desarrollo de la disciplina e incrementando la moral de todo el equipo de trabajo.

- **Enfoque al cliente**

Semestralmente se lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente en el cual se evalúan las percepciones de la calidad del servicio.

- **Competidores**

El hotel mantiene un listado de sus competidores potenciales y mantiene cierto control de ellos mediante observación física de los servicios que prestan, la atención al cliente; sin embargo, no se ha efectuado un estudio detallado de cada uno de los competidores, por lo cual la compañía desconoce las características de cada uno, su evolución, puntos fuertes y débiles, su competencia más peligrosa, las razones de su éxito y las tendencias que está siguiendo.

3.2.1.2 Identificación de áreas críticas y significativas

En este apartado se en resumen las áreas críticas según lo observado, con base a entrevistas y narrativas obtenidas de los gerentes de cada área de gestión:

Emergente	→	Facturación
Urgente	→	Tesorería
Importante	→	Contabilidad (Cuentas por pagar y cuentas por cobrar)

A continuación, se presentan más a detalle las áreas mencionadas anteriormente de acuerdo a sus debilidades, área de negocio/gestión y el área de del gobierno corporativo que se ve afectada:

Cuadro 11: Área emergente facturación

DEBILIDADES	AREA DE NEGOCIO/GESTIÓN	GOBIERNO CORPORATIVO
Facturación tardía de servicios a partes relacionada	Facturación	Gerente de administración y finanzas
Se admiten devoluciones de productos cinco días después de despachados.	Facturación Encargado de bodega	Gerente de administración y finanzas Gerente de servicios
Descuentos a partes relacionadas con pérdida en el margen de ganancia	Facturación	Gerente de administración y finanzas Gerente general
Consulta de manera constante de los documentos cuentas por cobrar por parte de personal no autorizado.	Cuentas por cobrar	Gerente de administración y finanzas.
No existe compromiso por parte de los gerentes en la facilitación de la información y/o documentos requeridos.	Ventas Finanzas Costo	Gerente de ventas Contabilidad
Innovación del portafolio de servicios en relación a la tendencia tecnológica.	Mercadeo	Gerente de ventas
Se alcanzan metas de ventas pero incluyéndose las facturadas a partes relacionadas	Ventas Facturación	Gerente de ventas Gerente de administración y finanzas.

Cuadro 12: Área urgente tesorería

DEBILIDADES	AREA DE NEGOCIO/GESTIÓN	GOBIERNO CORPORATIVO
Operaciones con partes relacionadas no sustentadas con documentación soporte	Tesorería	Gerente de administración y finanzas
Emisión de cheques sin firma de la persona autorizada para la solicitud.	Tesorería	Gerente de administración y finanzas.
Falta de liquidez de efectivo.	Tesorería	Gerente de administración y finanzas.
Continua solicitud de financiamiento o prestamos de efectivo a las partes relacionadas	Tesorería	Gerente de administración y finanzas Gerente general
Demora en firma de cheques por la ausencia de una de las personas autorizadas.	Tesorería	Gerente de administración y finanzas Gerente general
Entrega de cheques a terceras personas diferente al beneficiario	Tesorería	Gerente de administración y finanzas
Arqueos de caja chica no se hacen de manera constante.	Tesorería Contabilidad	Gerente de administración y finanzas

Cuadro 13: Área importante contabilidad

DEBILIDADES	AREA DE NEGOCIO/GESTIÓN	GOBIERNO CORPORATIVO
No hay límite de crédito a partes relacionadas.	Cuenta por cobrar	Contabilidad Gerente de administración y finanzas
Aunque no cumpla con requisitos para créditos, siempre se aprueba para las partes relacionadas por medio del contrato.	Cuentas por cobrar	Gerente de administración y finanzas Gerente general.
Incumplimiento de plazos de créditos a partes relacionadas	Cuentas por cobrar Tesorería	Gerente de administración y finanzas
No se hacen avisos de cobro a los documentos vencidos a las partes relacionadas	Cuentas por cobrar	Gerente de administración y finanzas Gerente general
Se aceptan pagos parciales de cuentas por cobrar a partes relacionadas	Cuentas por cobrar	Contabilidad Gerente de administración y finanzas.
Se dan de bajas a cuentas incobrables a partes relacionadas	Cuentas por cobrar	Contabilidad Gerente de administración y finanzas.
Aumento de cuentas por cobrar a partes relacionadas por cancelación de deudas a cuenta de ellos.	Cuentas por cobrar Tesorería	Contabilidad Gerente de administración y finanzas
Aumento de la deuda por financiamiento de partes relacionadas	Cuentas por pagar Tesorería	Contabilidad Gerente de administración y finanzas

DEBILIDADES	AREA DE NEGOCIO/GESTIÓN	GOBIERNO CORPORATIVO
Pagos a partes relacionadas fuera de fecha	Cuentas por pagar Tesorería	Contabilidad Gerente de administración y finanzas
Liquidación constante de la deuda por cruce contra cuentas por cobrar a partes relacionadas	Cuentas por cobrar Cuentas por pagar	Contabilidad Gerente de administración y finanzas Gerente general
Aumento del capital social por capitalización de deudas a partes relacionadas.	Cuenta por pagar	Contabilidad Gerente de administración y finanzas Junta directiva

3.2.1.3 Análisis de riesgos

En el análisis de riesgos se tomó en cuenta la realización de un cuestionario en el que se detallan las preguntas de interés para la identificación de riesgos en las áreas clasificadas como emergente, urgente e importante.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Facturación				
Fecha:	29/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Determinar la influencia y aplicación del Sistema de Control Interno del área de Facturación en las diferentes gestiones del sector hotelero, con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el adecuado manejo y cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos relacionados como el desempeño en el proceso de facturación, todo ello para la mejora de la entidad y la buena operatividad de la misma constituyendo un instrumento eficaz por lo cual se deben ejecutar procedimientos fundamentales para las rutinas de trabajo.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
1	¿Todo servicio prestado y/o productos entregados por el hotel a las compañías relacionadas, son facturados a más tardar el día en que es prestado o entregado?	X			Cuando la prestación de servicio o entrega de bienes es frecuente, se factura de acuerdo al reporte, y pueden ser facturados en el lapso de una semana o al final del mes.
2	¿El departamento de facturación vela porque cada uno de los documentos que emita se lea claramente, que no vayan con tachaduras, manchones o correcciones que confundan las cantidades y montos expresados?		X		
3	¿Cada mes se archiva la documentación en forma correlativa facturas de consumidor final, comprobante de créditos fiscales, notas de crédito, notas de débito?		X		Se llevan un archivo separado por cada tipo de documento fiscal en orden correlativo.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Facturación				
Fecha:	29/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Determinar la influencia y aplicación del Sistema de Control Interno del área de Facturación en las diferentes gestiones del sector hotelero, con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el adecuado manejo y cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos relacionados como el desempeño en el proceso de facturación, todo ello para la mejora de la entidad y la buena operatividad de la misma constituyendo un instrumento eficaz por lo cual se deben ejecutar procedimientos fundamentales para las rutinas de trabajo.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
4	¿El departamento de facturación registra en el sistema contable las ventas realizadas, de forma apropiada y oportuna?		X		
5	¿Facturación proporciona a la gerencia general un informe cada primer día hábil de mes sobre los documentos que se utilizaron en el mes anterior, donde detalle por cada tipo de documento la cantidad y monto emitido, así como, un conteo de los anulados?	X			El reporte se le proporciona al gerente de administración y finanzas.
6	¿Facturación al momento de emitir un comprobante de crédito fiscal, factura de consumidor final, factura de exportación a favor de una compañía relacionada por la prestación de un servicio y/o la entrega de un producto, los documentos están llenos por completo con información requerida?		X		
7	¿Existe el requisito indispensable de un contrato autenticado por notario donde se especifiquen los acuerdos		X		A veces los contratos se firman para un periodo de dos años.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Facturación				
Fecha:	29/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Determinar la influencia y aplicación del Sistema de Control Interno del área de Facturación en las diferentes gestiones del sector hotelero, con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el adecuado manejo y cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos relacionados como el desempeño en el proceso de facturación, todo ello para la mejora de la entidad y la buena operatividad de la misma constituyendo un instrumento eficaz por lo cual se deben ejecutar procedimientos fundamentales para las rutinas de trabajo.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
	tales como el precio, condiciones (crédito o contado) y/o descuentos, firmas de cada representante legal o personal autorizado para aprobar negociaciones con las compañías relacionadas?				
8	¿Se admiten devoluciones de cualquier tipo de producto de parte de las compañías relacionadas después de 3 días de haber sido entregados?		X		Han hecho devoluciones hasta 5 días después.
9	¿Son aprobados por el gerente general o gerente de ventas los descuentos que se realicen por los servicios de hospedaje y/o entrega de productos a las compañías relacionadas, mediante correo electrónico?		X		Generalmente lo hace el gerente de ventas
10	¿Se cumple la política que únicamente se tiene validez 15 días una vez dada aprobación por la alta gerencia para el servicio hotelero para las compañías relacionadas?		X		

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Facturación				
Fecha:	29/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Determinar la influencia y aplicación del Sistema de Control Interno del área de Facturación en las diferentes gestiones del sector hotelero, con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el adecuado manejo y cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos relacionados como el desempeño en el proceso de facturación, todo ello para la mejora de la entidad y la buena operatividad de la misma constituyendo un instrumento eficaz por lo cual se deben ejecutar procedimientos fundamentales para las rutinas de trabajo.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
11	¿Los documentos de valor (pagarés, letras de cambio, facturas, comprobantes de crédito fiscal, quedan, contratos, certificados a plazo, etc.) son custodiados y resguardados por el encargado de las cuentas por cobrar del hotel?		X		
12	¿Cualquier documento que respalde valores pendientes de recuperación, es custodiado y resguardado por el encargado de cuentas por cobrar en la caja fuerte del hotel?		X		
13	¿Todo documento resguardado en la caja fuerte y requerido por cualquier empleado de la empresa, se solicita por escrito directamente al encargado de cuentas por cobrar?		X		A nivel de gerencia no entregan tal solicitud de consulta de documentos.
14	¿El facturador entrega personalmente al encargado de cuentas por cobrar los comprobantes de crédito fiscal y las facturas de consumidor final de todas las ventas que se realice al crédito?		X		

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Facturación				
Fecha:	29/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Determinar la influencia y aplicación del Sistema de Control Interno del área de Facturación en las diferentes gestiones del sector hotelero, con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el adecuado manejo y cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos relacionados como el desempeño en el proceso de facturación, todo ello para la mejora de la entidad y la buena operatividad de la misma constituyendo un instrumento eficaz por lo cual se deben ejecutar procedimientos fundamentales para las rutinas de trabajo.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
15	¿Los comprobantes de crédito fiscal o facturas de consumidor final, según el caso, son entregados al encargado de cuentas por cobrar inmediatamente después de haber hecho corte o cierre de día?	X			A veces entregan a más tardar dos días después del día facturado.
16	¿El proceso de recepción y entrega de documentos relacionado con compañías del grupo queda plasmado por escrito, en el cual se deja evidencia de recibido con la firma de los responsables de entrega y recepción?	X			A veces se entregan sin ningún comprobante de recibido.
17	¿Se elabora un reporte semanal, mediante el cual se reflejen en forma correlativa todos los documentos emitidos en concepto de ventas al crédito y al contado con las compañías del intra-group?		X		
18	¿En el procedimiento en línea el cliente y/o compañía relacionada al ingresar al portal web del hotel tiene las opciones múltiples de selección de los servicios y productos que se		X		Se ofrecen servicios preferenciales a partes relacionadas, y la reservación de los servicios se hace a través de la alta gerencia.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Facturación				
Fecha:	29/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Determinar la influencia y aplicación del Sistema de Control Interno del área de Facturación en las diferentes gestiones del sector hotelero, con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el adecuado manejo y cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos relacionados como el desempeño en el proceso de facturación, todo ello para la mejora de la entidad y la buena operatividad de la misma constituyendo un instrumento eficaz por lo cual se deben ejecutar procedimientos fundamentales para las rutinas de trabajo.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
	encuentran disponibles que podrán adquirir y así la emisión de documento correspondiente?				
19	¿En el portal web se solicita información del cliente o compañía del grupo en la que los campos requeridos son de carácter obligatorio?		X		
20	¿El pago de los servicios a facturar, de acuerdo lo que solicite el cliente en la web muestra opciones de: pago por medio de transferencia bancaria y pago por medio de tarjeta de crédito?		X		
21	¿El portal se tiene la opción de generar la facturación en línea?	X			Solo reserva del servicio.
22	¿Se entregan regalías a las compañías vinculadas que hacen uso de los servicios del hotel?	X			
23	¿Existen precios preferenciales para el personal de las compañías relacionadas que se hospedan en el hotel?	X			

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Facturación				
Fecha:	29/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Determinar la influencia y aplicación del Sistema de Control Interno del área de Facturación en las diferentes gestiones del sector hotelero, con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el adecuado manejo y cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos relacionados como el desempeño en el proceso de facturación, todo ello para la mejora de la entidad y la buena operatividad de la misma constituyendo un instrumento eficaz por lo cual se deben ejecutar procedimientos fundamentales para las rutinas de trabajo.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
24	¿Los convenios contractuales en los que se han considerado cláusulas especiales para las partes vinculadas de la compañía se actualizan de forma anual?		X		
25	¿Se ha considerado realiza y/o pactar una permuta de servicios con las partes vinculadas del hotel como una manera de pago y generar mayor demanda de los servicios hoteleros?	X			
26	¿Con los paquetes vacacionales en los que otras compañías vinculadas prestan servicios a los clientes, hay formas de pagos definidas?	X			
27	¿Con las partes vinculadas del hotel se tienen planes de cobros y pagos por cuenta ajena?	X			
28	¿Existen precios preferenciales por paquetes hoteleros contratados por las partes vinculadas del hotel?	X			

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Tesorería				
Fecha:	30/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el garantizar de manera eficiente la actividad de custodia, control, manejo y desembolso de efectivo o el conjunto de actividades que comprende el concepto y el alcance de las operaciones con ingresos y salida de flujo de efectivo con el propósito de detectar problemas o deficiencias en controles operativos/financieros existentes o en la realización de las operaciones de cuya solución podría surgir disminución de algún tipo de riesgo y aumentos en la efectividad operativa.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
1	¿Todo ingreso recibido, ya sea proveniente de alguna de las compañías que forman parte del grupo, es respaldado mediante la emisión de un recibo de ingreso por parte de tesorería?		X		En el caso de transferencias bancarias, no se hace recibo de ingreso, se imprime comprobante generado por el banco.
2	¿Existen contratos de servicio abierto donde se documenta la transferencia interna recibida que se rige como documentación soporte de ingresos percibidos?		X		
3	¿Las partidas de ingreso por clientes o compañías relacionadas son documentadas mediante el comprobante de remesa correspondiente?		X		
4	¿El documento de dicha remesa cuenta con evidencia del cliente, industria del grupo o de un tercero que lo generó y esté procesado por el banco, firma y sello del mismo?	X			A veces no mandan los comprobantes de remesa a nuestra cuenta corriente.
5	¿Tesorería, envía a cuentas por cobrar la documentación, que soporte los ingresos para el registro y control		X		

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Tesorería				
Fecha:	30/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el garantizar de manera eficiente la actividad de custodia, control, manejo y desembolso de efectivo o el conjunto de actividades que comprende el concepto y el alcance de las operaciones con ingresos y salida de flujo de efectivo con el propósito de detectar problemas o deficiencias en controles operativos/financieros existentes o en la realización de las operaciones de cuya solución podría surgir disminución de algún tipo de riesgo y aumentos en la efectividad operativa.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
	correspondiente y así el cruce y ajuste pertinente?				
6	¿Se admiten solicitud de cheque que contenga nombres abreviados, testados o enmendaduras en valores o números?	X			
7	¿Si existieren estos errores o enmendaduras se solicita en estos casos elaborar una nueva solicitud de cheque?		X		
8	¿En la solicitud de cheque se describe claramente, el concepto del desembolso en forma precisa y se presenta la documentación de respaldo?		X		Se pide en algunos casos volver a elaborar la solicitud por falta de información precisa.
9	¿En ningún caso, tesorería recibe una solicitud de cheque sin firma de los responsables que la solicitan y la aprueban?	X			Por la urgencia de la emisión, a veces firma de autorizado quien lo solicita.
10	¿Cuándo se solicita para una compañía relacionada se evidencia el destino de los fondos, que se pretenden ser utilizados?		X		Se imprime algún correo como evidencia del desembolso.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Tesorería				
Fecha:	30/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el garantizar de manera eficiente la actividad de custodia, control, manejo y desembolso de efectivo o el conjunto de actividades que comprende el concepto y el alcance de las operaciones con ingresos y salida de flujo de efectivo con el propósito de detectar problemas o deficiencias en controles operativos/financieros existentes o en la realización de las operaciones de cuya solución podría surgir disminución de algún tipo de riesgo y aumentos en la efectividad operativa.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
11	¿Para la emisión de cheque existe previamente un contrato con las compañías del sector relacionado?	X			Solo se tiene para prestación de servicios o venta de bienes.
12	¿Para la emisión de cheque a partes relacionadas, existir evidencia escrita y formal que denote el respaldo desde la solicitud de cheque hasta la emisión efectiva siendo revisada y aprobada?		X		
13	¿Alguna compañía relacionada tiene algún tipo de privilegio o incidencia favorable para la emisión de fondos o sobre la adquisición de ciertos productos que ellos comercialicen?	X			
14	¿Cualquier cheque emitido por la empresa, contiene sin excepción alguna, dos firmas de las personas autorizadas y en apego al registro de firmas?		X		Firmas registradas en la entidad bancaria.
15	¿Todo cheque que tesorería envía a firma de autorización, es devuelto a tesorería debidamente firmado el mismo día en que fue entregado?	X			Después de firmada a veces no se devuelven el mismo día.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Tesorería				
Fecha:	30/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el garantizar de manera eficiente la actividad de custodia, control, manejo y desembolso de efectivo o el conjunto de actividades que comprende el concepto y el alcance de las operaciones con ingresos y salida de flujo de efectivo con el propósito de detectar problemas o deficiencias en controles operativos/financieros existentes o en la realización de las operaciones de cuya solución podría surgir disminución de algún tipo de riesgo y aumentos en la efectividad operativa.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
16	¿En caso de falta de disponibilidad en los fondos, o errores detectados en la emisión de los cheques, tesorería, el mismo día de su detección informa para su corrección inmediata?	X			Se detecta el error u otra situación al momento de entregar el cheque al beneficiario.
17	¿Los cheques ya firmados, quedan en custodia de tesorería, en espera del retiro de éstos por parte de los beneficiarios?		X		
18	¿Los datos de los registros de firmas en las cuentas bancarias de las empresas que forman parte del grupo empresarial están en línea para conocer quiénes son los autorizados?	X			Son datos únicamente conocidos en la entidad.
19	¿La entrega de cheques, limita el contacto con los beneficiarios de los cheques emitidos, con el personal de tesorería?		X		A veces se entrega a persona autorizada, y este hace la entrega al beneficiario.
20	¿Los cheques adecuadamente firmados, se entregarán a las entidades relacionadas exclusivamente en tesorería o envío de cheques por medio de los		X		Solamente se entrega en tesorería, en pocos casos tercera persona lo entrega al beneficiario.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Tesorería				
Fecha:	30/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el garantizar de manera eficiente la actividad de custodia, control, manejo y desembolso de efectivo o el conjunto de actividades que comprende el concepto y el alcance de las operaciones con ingresos y salida de flujo de efectivo con el propósito de detectar problemas o deficiencias en controles operativos/financieros existentes o en la realización de las operaciones de cuya solución podría surgir disminución de algún tipo de riesgo y aumentos en la efectividad operativa.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
	mensajeros autorizados?				
21	¿Tesorería, entrega a encargado de cuentas por cobrar, el voucher de los cheques firmados, a más tardar dos días después de haber sido firmados?		X		Luego de revisado se entrega nuevamente a tesorería.
22	¿Existe un empleado responsable del manejo y control de los fondos de caja chica?		X		El encargado de tesorería.
23	¿Los fondos de caja chica son utilizados solamente para pagos menores, urgentes e indispensables para el giro del negocio, no así para pagos relevantes a compañías del grupo?		X		Cuando hay visita de directivos del grupo empresarial se hacen desembolsos de caja chica sin documentación soporte del gasto en la mayoría de casos.
24	¿Cada uno de los gastos efectuados con el fondo de caja chica está soportados con las facturas y/o comprobantes de pago originales?		X		
25	¿Aquellas facturas y/o comprobantes que presenten borrones, tachaduras o enmendaduras, se incluyen como soporte de gastos al momento de		X		Se justifica por qué mediante nota y firmada por la gerencia general y el que liquida el gasto.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Tesorería				
Fecha:	30/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el garantizar de manera eficiente la actividad de custodia, control, manejo y desembolso de efectivo o el conjunto de actividades que comprende el concepto y el alcance de las operaciones con ingresos y salida de flujo de efectivo con el propósito de detectar problemas o deficiencias en controles operativos/financieros existentes o en la realización de las operaciones de cuya solución podría surgir disminución de algún tipo de riesgo y aumentos en la efectividad operativa.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
	solicitar fondos de la caja chica?				
26	¿El fondo de caja chica es arqueado de manera sorpresiva por parte del jefe de contabilidad?		X		Casi siempre al final de semana y sorpresivos.
27	¿Las gestiones de cobro se podrán realizar cualquier día de la semana de acuerdo a lo requerido por la gerencia general?		X		
28	¿Únicamente se hacen gestiones de cobro que se encuentren autorizadas por el gerente general del hotel?		X		
29	¿El hotel tendrá una cuenta bancaria específica para que se realicen todos los abonos de clientes que paguen por cuenta de alguna compañía relacionada al hotel?		X		A veces hacen pagos a otras cuentas bancarias diferente a la asignada a las partes relacionadas
30	¿Se descuenta 3% (sobre el pago realizado) como comisión por la gestión de cobro a los clientes de las compañías relacionadas del hotel?		X		A veces

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Contabilidad/Cuentas por Cobrar				
Fecha:	31/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
1	¿Cada año se firma un contrato de prestación de servicios con las entidades que forman parte del grupo empresarial?		X		
2	¿En el contrato se fijan las representaciones de las partes relacionadas?		X		
3	¿Las partes relacionadas con solicitud de crédito, presentan los documentos requeridos según las políticas establecidas en cuanto a las cuentas por cobrar?		X		A veces no se toman en cuentas esos requerimientos.
4	¿Los datos generales y condiciones de crédito aprobadas a los sujetos relacionados, son ingresados al sistema de administración de cartera de cliente en el módulo de cuentas por cobrar?		X		
5	¿Los límites de crédito se establecen sobre la base de promedio mensual de compras de contado?	X			A veces se utiliza esta opción como parámetro de decisión.
6	¿Solicitudes y ampliaciones de crédito, no sustentadas correctamente es motivo de rechazo inmediato?	X			Siempre se aprueban los créditos a partes relacionadas.
7	¿Crédito de sujetos relacionados que excedan límite autorizado y/o tengan	X			En algunos casos se aplica tal condición.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Contabilidad/Cuentas por Cobrar				
Fecha:	31/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
	cheques rechazados no pagados es situación de rechazo inmediato?				
8	¿Los plazos de crédito para los sujetos relacionados en el territorio nacional tienen un plazo de 45 días crédito?		X		En algunos casos son hasta 60 días.
9	¿Para las partes relacionadas con crédito fuera del territorio nacional, el plazo para solventar la deuda es de 60 días crédito?		X		Pocos casos más de los 60 días.
10	¿Los cobros son programados conforme al vencimiento de los créditos?		X		
11	¿El gerente de administración y finanzas, recibe del encargado de cuentas por cobrar, reporte de vencimientos de crédito y avisos?		X		
12	¿El gerente de administración y finanzas, ejecuta el cobro programado, quien debe de firmar formato de entrega y recepción de facturas del custodio de documentación para la respectiva gestión de cobros a partes relacionadas?	X			Mayormente esta función la ejecuta el encargado de cuentas por cobrar con la supervisión del gerente de administración y finanzas.
13	¿El gerente de administración y finanzas liquida la gestión programada del día de cuentas por		X		

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Contabilidad/Cuentas por Cobrar				
Fecha:	31/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
	cobrar?				
14	¿El gerente de administración y finanzas, aprueba cobros parciales o "abonos a cuenta", de créditos problemáticos y justificados a entidades relacionadas?		X		
15	¿Se admiten cobros con cheques girados de cuentas de terceras personas?		X		Siempre y cuando este endosado y reservado.
16	¿Las cuentas morosas, cuando exista resistencia de pago en la fecha de vencimiento, se envían notas persuasivas de cobro a fin de mantener la cartera limpia con sujetos relacionados del grupo?		X		Si no se puede recuperar, se procede a liquidar contra cuentas por pagar a partes relacionadas.
17	¿Los valores pendientes de cobro, son recuperados mediante la participación o intervención de encargado de cuentas por cobrar y a su vez tales gestiones de cobro son documentados mediante el correo interno de las partes relacionadas?		X		
18	¿La recolección de cheques amparados por los quedan recibidos, están coordinados con los clientes, mediante la participación permanente de facturador y encargado de cuentas por cobrar?		X		

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Contabilidad/Cuentas por Cobrar				
Fecha:	31/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
19	¿El encargado de tesorería, cuando recibe cheques rechazados, los graba en el sistema de cartera y los envía inmediatamente al encargado de cuentas por cobrar para su custodia?		X		
20	¿Cuándo las causas del rechazo de cheques sean por falta de fondos, se proceden a hacer recargos?		X		Se aplica el 5% del cheque rechazado.
21	¿El contador del hotel, concilia los registros de cargo a cuenta y conciliaciones bancarias?		X		
22	¿Los documentos de cobro son puestos, bajo resguardo en un archivo adecuado, con limitaciones de acceso, únicamente a responsable directo para tal caso el encargado de cuentas por cobrar?		X		
23	¿Los documentos de la cartera de cuentas por cobrar permanecen, debidamente ordenados por ubicación, monto y vencimiento?		X		
24	¿La determinación de facturas incobrables con cargo a provisión contable, son aprobadas por el gerente general?	X			Son aprobados por el gerente de administración y finanzas.

Cuestionario de control interno					
Compañía:		Hotel las Palmas, S.A. de C.V.			
Área:		Contabilidad/Cuentas por Cobrar			
Fecha:		31/01/2014			
Revisado por:		MEH			
Objetivo:		Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.			
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
25	¿Los pagos a cuenta de otra entidad se hacen siempre y cuando este soportado en un correo o notificación escrita de la operación, y facilita los datos del monto a pagar, el nombre del proveedor y el servicio o bien comprado?		X		
26	¿La transferencia de fondos se hará a petición del gerente general de la entidad relacionada y se aprueba por la gerencia general de empresa matriz del grupo empresarial?		X		A veces no es necesaria la aprobación de la gerencia general de la empresa matriz.
27	¿La documentación soporte de la transferencia es por recibo de la transacción impresa desde el manejo de la cuenta corriente de donde salieron los fondos, firmado por tesorería?		X		

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Contabilidad/Cuentas por Pagar				
Fecha:	31/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
1	¿El hotel contrae deudas con sociedades que forman parte del grupo empresarial?		X		
2	¿La compañía cuenta con un contrato para poder ejecutar operaciones con partes relacionadas de suministro de servicios, insumos, materia prima o financiamiento con la entidad involucrada del grupo?		X		
3	¿El encargado de crear la orden de compra de los productos notifica por correo a la empresa relacionada para su despacho?		X		
4	¿El jefe de compras, realiza las gestiones necesarias según requerimientos de suministro para el desarrollo de la actividad del hotel?		X		
5	¿El gerente de administración y finanzas, envía por correo a gerencia general con copia a tesorería con solicitud de fondos?		X		
6	¿El gerente general envía a la matriz del grupo empresarial la solicitud de financiamiento?	X			Lo más común se hace entre el gerente general de las empresas involucradas en la transacción.

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Contabilidad/Cuentas por Pagar				
Fecha:	31/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
7	¿Todas las deudas contraídas con partes relacionadas se cancelan en un plazo no mayor a 45 días sean nacionales o extranjeros?	X			Frecuentemente los desembolsos se hacen después de los 45 días.
8	¿La forma de pago con compañías relacionadas es a través de emisión de cheque para las deudas en el territorio nacional?		X		Raros casos a través de transferencia.
9	¿La forma de pago con compañías relacionadas es a través de transferencia cablegráfica para deudas del extranjero??		X		
10	¿El pago está a cargo de tesorería?		X		
11	¿Tesorería lleva un control de los pagos hechos a las partes relacionadas e informa directamente al gerente de administración y finanzas del pago realizado?		X		
12	¿El encargado de cuentas por pagar es el encargado de recibir o gestionar la factura por los servicios, productos recibidos de las empresas afiliadas?		X		
13	¿El encargado de cuentas por pagar es responsable de conciliar la deuda y verificar esos datos con las entidades relacionadas que se		X		No se concilia de manera oportuna, en la mayoría de los casos quedan datos sin

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Contabilidad/Cuentas por Pagar				
Fecha:	31/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
	contrajeron la deuda?				conciliar.
14	¿Para la compra de bienes y servicios se utiliza el método de precio comparable no controlado?		X		
15	¿Para las operaciones de financiación se utiliza el método de precio comparable no controlado?		X		
16	¿Semanalmente el encargado de cuentas por cobra realiza un reporte de cuentas por pagar a partes relacionadas y manda por correo dicho reporte a cada uno de las entidades que pertenecen al grupo empresarial con copia a la gerencia general, tesorería, y gerente de administración y finanzas?		X		
17	¿Mensualmente el encargado de cuentas por pagar realiza un reporte describiendo los montos, entidades relacionadas o persona con el que se tiene un compromiso?		X		
18	¿Se realiza cruce de cuentas una vez aprobada por parte de la alta gerencia y por la gerencia general de la empresa matriz del grupo empresarial?		X		

Cuestionario de control interno					
Compañía:	Hotel las Palmas, S.A. de C.V.				
Área:	Contabilidad/Cuentas por Pagar				
Fecha:	31/01/2014				
Revisado por:	MEH				
Objetivo:	Proteger y garantizar los recursos de la organización en una adecuada administración en cuanto a todos los registros y operaciones sobre información contables - financiera en las que el departamento se encuentra involucrado ante cualquiera de los riesgos que puedan afectar los intereses que persigue en la entidad.				
Ref.	Pregunta	NO	SI	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones.
19	¿Se documenta por medio de acta de liquidación de deudas quien es salvaguardado por el contador de la empresa?		X		
20	¿Todos los documentos por pagar quedan anexas al acta de liquidación para consultas futuras de la transacción?		X		
21	¿La entidad asume responsabilidad de los servicios facturados y que fueron prestados a otra entidad o persona relacionada con el grupo empresarial, siempre y cuando esté de por medio una notificación previa del cargo al gerente general por parte de la empresa matriz o la alta gerencia de la entidad involucrada en el servicio devengado?		X		
22	¿Una deuda puede formar parte del capital social de la entidad, siempre y cuando la deuda sea a favor de una entidad del grupo empresarial con previa aprobación por parte de la junta directiva, y por decisión de la máxima autoridad del grupo empresarial?		X		Se acuerda en reunión de Junta Directiva.

Para el análisis de los riesgos en presente plan de auditoría se tomarán los siguientes criterios de evaluación.

Probabilidad: es la eventualidad de que un riesgo suceda; que puede ser medido con la frecuencia de ocurrencia.

Impacto: mide las consecuencias o prejuicios que pueden ocasionar a la entidad la ocurrencia de los riesgos.

Magnitud: resulta de multiplicar el valor cuantitativo de la probabilidad con el impacto, y describe de forma cualitativa o cuantitativa la consecuencia para dar las respuestas al riesgo.

Se determina las escalas de valores y descripción de las variables de análisis para la realización de la matriz de riesgo, para tal caso muestran en los siguientes cuadros.

PROBABILIDAD		
NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Rara	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.
2	Improbable	El evento puede ocurrir solo en algún momento.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de circunstancias
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias

IMPACTO		
NIVEL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el evento llegara a suscitarse, tendría consecuencias mínimas sobre la entidad.
2	Menor	Si el evento llegara a suceder, tendría bajo impacto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el evento llegara a materializarse, tendría medianas consecuencias sobre la entidad.
4	Mayor	Si el evento llegara a suscitarse, tendría altas consecuencias la entidad.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a suceder, tendría desastrosas consecuencias.

MAGNITUD		
ESCALA	MAGNITUD DEL RIESGO	EFEECTO EN CASO DE SUSCITARSE EL RIESGO
De 1 a 3	Insignificante	Impacto insignificante sobre la entidad
De 3 a 6	Leve	Impacto leve sobre la entidad.
De 7 a 9	Moderado	Impacto moderado sobre la entidad
De 10 a 12	Grave	Impacto grave sobre la entidad
De 13 a 25	Catastrófico	Impacto catastrófico sobre la entidad.

Los riesgos considerados serán clasificados de acuerdo a las siguientes categorías:

- a. Estratégicos
- b. Financieros
- c. Capital humano
- d. Operacional
- e. De tecnología de la información
- f. Legales
- g. Reputaciones

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

N°	Evento de riesgo	Categoría del riesgo	Evaluación del riesgo			Control
			Probabilidad	Impacto	Magnitud del riesgo	
1	Omisión de facturación de servicios prestados a partes relacionadas.	Operativo	4	3	Grave	Se lleva un reporte de servicios prestados a partes relacionadas.
2	Facturación de servicios a las partes relacionadas después de 90 días de prestado el servicio.	Operativo	4	3	Grave	Reporte de servicios prestados a partes relacionadas.
3	Prestación de servicios a partes relacionadas sin la firma de contrato.	Legal	2	4	Moderado	Cada año se firma contrato.
4	Producto devuelto en mal estado por las partes relacionadas.	Operativo	3	5	Catastrófico	No hay control
5	Descuentos en servicios a partes relacionadas por debajo de lo aceptable en relación al margen de ganancia.	Estratégico	2	3	Leve	Se hace descuentos sin tener el mínimo de margen de ganancia.
6	Extravíos de documentos que dan derecho de cobro sobre partes relacionadas.	Legal	1	4	Leve	Custodiado y contralado por el encargado de cuentas por cobrar.
7	Acceso a documentación de cuentas por cobrar por personal sin relación en las áreas administrativas.	Legal	1	3	Insignificante	Solicitud de consulta de documentos debidamente autorizada.
8	Desconocimiento de volúmenes de operaciones facturados con partes	Estratégico	2	3	Leve	Reporte semanal de operaciones facturadas con partes

N°	Evento de riesgo	Categoría del riesgo	Evaluación del riesgo			Control
			Probabilidad	Impacto	Magnitud del riesgo	
	relacionadas.					relacionadas.
9	Captación errónea de datos en línea de lo servicios solicitados por las partes relacionadas.	Estratégico	3	2	Leve	Se verifica al momento de prestar el servicio.
10	Omisión en la elaboración de recibo de ingreso de los pagos recibidos por las partes relacionadas.	Operativo	3	5	Catastrófico	Por cada pago de parte relacionada se elabora recibo de ingreso.
11	Efectivo recibido sin documento soporte para archivo.	Legal	4	4	Catastrófico	Consulta de operación en estado de cuenta en línea de la cuenta corriente.
12	Emisión de cheques con errores, abreviaturas, etc.	Financieros	1	4	Leve	Se rechaza la solicitud por presentar errores, abreviaturas.
13	Elaboración de cheques sin firma de autorizado en solicitud.	Operativo	3	3	Moderado	Se verifica firma de autorizado en la solicitud de cheque.
14	Emisión de cheque a parte relacionada sin justificante del destino de fondos.	Financiero	2	5	Grave	Mediante correo se da la razón de su emisión a parte relacionada.
15	Prioridad de traspaso de fondos a una entidad miembro del grupo empresarial y viceversa.	Estratégico	2	1	Insignificante	No hay control.
16	Entrega de cheques después de fecha	Operativo	4	3	Grave	No hay control

N°	Evento de riesgo	Categoría del riesgo	Evaluación del riesgo			Control
			Probabilidad	Impacto	Magnitud del riesgo	
	programada para pago partes relacionadas por falta de una de las firmas.					
17	Emisión de cheques con fondos insuficientes en cuenta corriente en el banco.	Financiero	3	5	Catastrófico	Se verifica la disponibilidad de fondos en la cuenta corriente.
18	Entrega de cheques a terceros diferentes al beneficiario.	Operacional	3	3	Moderado	Persona autorizada para entrega del mismo.
19	Liquidación de cuentas por cobrar contra cuentas por pagar a partes relacionadas sin documentar.	Financiero	2	3	Leve	Se anexa documentación al acta de liquidación
20	Manejo de caja chica por personal que registra las operaciones de las misma en el módulo contable Aspel Coint.	Financiero	1	4	Leve	Lo hace el encargado de tesorería.
21	Falta de comprobantes de gastos con fondos de caja chica por parte de directivos o personal clave del grupo empresarial.	Operativo	4	4	Catastrófico	Se exige liquidación de vales de caja chica.
22	Falta de arqueos sorpresivos al encargado de caja chica.	Financiero	3	4	Grave	Se hacen muy a menudo semanalmente por parte del jefe de contabilidad.
23	No se firma contrato de prestación de	Legal	1	5	Leve	Se firma cada año.

N°	Evento de riesgo	Categoría del riesgo	Evaluación del riesgo			Control
			Probabilidad	Impacto	Magnitud del riesgo	
	servicio mutuo entre partes relacionadas					
24	Documentación faltante de partes relacionadas para aprobación de créditos con la empresa.	Legal	1	1	Insignificante	Se verifica requisitos solicitados por la empresa.
25	No hay límites de créditos a partes relacionadas.	Estratégico	4	2	Moderado	Se establece el límite de crédito de acuerdo al promedio facturado de los últimos tres meses.
26	Incumplimiento de plazos de créditos otorgados a partes relacionadas.	Legales	4	2	Moderado	Emisión de avisos de cobro por parte del gerente de administración y finanzas.
27	Admisión de pagos parciales por parte de las partes relacionadas.	Financiero	3	2	Leve	No hay control
28	Se reciben como pagos cheques girados a terceras personas diferente a nuestra entidad.	Financiero	3	3	Moderado	Se verifica su endoso y reserva de cheque.
29	Pagos recibidos con cheques sin fondos disponibles.	Financiero	3	4	Grave	Se reserva el cheque
30	Baja de cuentas incobrables a partes relacionadas.	Financiero	3	3	Moderado	Son aprobados por el gerente general.
31	Falta de liquidez por pagos de deudas de	Estratégicos	4	3	Grave	No hay control.

N°	Evento de riesgo	Categoría del riesgo	Evaluación del riesgo			Control
			Probabilidad	Impacto	Magnitud del riesgo	
	empresas que forman parte del grupo empresarial.					
32	Transferencias de fondos sin autorización previa por parte del gerente general.	Financiero	2	5	Grave	Correo de autorización por parte del gerente general.
33	Ausencia de una orden de compra a partes relacionadas.	Operativo	3	2	Leve	Jefe de compra hace las órdenes de compra.
34	Solicitud de fondos a partes relacionadas por problemas de liquidez.	Estratégico	3	3	Moderado	No hay control
35	Incumplimiento en la fecha de pagos a las partes relacionadas.	Reputacional	4	3	Grave	Reporte de pagos según fechas programadas.
36	Pagos o traspaso de fondos por parte de personal diferente a tesorería.	Reputacional	2	5	Grave	Bitácora de entrada a la cuenta bancaria por parte de usuarios autorizados.
37	No comunicación inmediata de pagos realizados a partes relacionadas.	Estratégico	2	3	Leve	Se hace a través de correo electrónico.
38	No se verifican las deudas entre empresas del grupo de manera oportuna	Financiera	2	4	Moderada	Se envía correo a encargados de cuentas por cobrar de las entidades a las que se les debe para la confirmación de datos.
39	No se utiliza el método financiero para el	Estratégico	2	4	Moderado	Jefe de contabilidad verifica el

N°	Evento de riesgo	Categoría del riesgo	Evaluación del riesgo			Control
			Probabilidad	Impacto	Magnitud del riesgo	
	cálculo de precios de transferencia en las operaciones entre partes relacionadas.					cálculo de precios de transferencias según el método adoptado.
40	Deuda capitalizada es mayor al capital social antes de tal operación.	Financiero	2	3	Leve	No hay control
41	Impuestos Ad valorem y/o específicos no cobrados en transacciones con partes relacionadas	Legal	2	4	Grave	Jefe de facturación verifica reporte de facturación contra documentación emitida y cartera de cuentas por cobrar.

3.2.1.4 Puntos de contacto

El auditor interno solicitará formalmente al cliente las condiciones acordadas para realizar el trabajo futuro, que le detalle sobre las personas que ahí laboran, las máximas autoridades, diferentes cargos (gerentes, jefes, directores) obligaciones y direcciones a las que pertenezcan dentro de la empresa para así solicitar ser presentados a los mismos y que esto le permita ponerse en contacto con ellos para obtener la información que sea requerida, también se incluyen conversaciones con todas las personas que tengan que ver con las secciones de importancia en algún tipo de examen, incluyendo si es necesario personal administrativo. Por medio de estos contactos el auditor logrará conocer a través de su técnica de investigación las áreas funcionales de la entidad que podrían ser diferentes a las planteadas en el organigrama, el trámite operacional, las políticas generales de la entidad, políticas contables etc. En esta etapa se conocerá la estructura y característica de operación de la organización examinada.

El auditor definirá la colaboración que este solicitará en el desarrollo de la revisión. La colaboración del cliente determinará las facilidades que dispondrá el auditor, además permitirá definir la existencia o no de limitaciones al alcance de la auditoría. La colaboración consiste básicamente en el libre acceso a todas las instalaciones, la participación en observaciones de toma física de inventario, el suministro de listados que son requeridos, el acceso a los archivos aun los más confidenciales, el acceso a registros financieros, ingresar a direcciones o departamentos específicos o donde crea que es pertinente evaluar procesos, programas, informes y entre otras más. Todo ello por la relevancia que se estime y que sea requerida.

3.2.1.5 Información

El auditor realiza una serie de trabajos preliminares al inicio de la auditoría. En concreto, el auditor debe analizar las características principales de la compañía y del sector en el que labora. Por tal razón, a partir de ahí, la base fundamental para el trabajo de revisión de auditoría lo constituye la información que sea proporcionada y que permita la evaluación operativa, contable, administrativa de la compañía.

3.2.1.6 Coordinación

Establecer mecanismos de coordinación con las distintas ramas esenciales y claves de la organización todo ello con el propósito de verificar y analizar sistemáticamente procesos, que ayuden a tener un mayor panorama sobre las situaciones contingenciales que posiblemente estén sucediendo o que están por

enfrentar e identificar oportunidades de mejora por medio de programas a las áreas de negocio claves para la compañía.

3.2.1.7 Abreviaturas

Las siguientes abreviaturas han sido utilizadas dentro del plan de auditoría interna para el sector hotelero del Área Metropolitana de San Salvador:

Cuadro 14: Abreviaturas utilizadas en el plan de auditoría interna.

Abreviatura	Significado
PB	perfil bajo
AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
N/A	No aplica
AG	Alta gerencia
TM	Nivel intermedio
Pr	Procedimiento
NIEPAI	Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de la Auditoría Interna
PT's	Papeles de trabajo
Ref.	Referencia
UAI	Unidad de Auditoría Interna

3.2.1.8 Recursos

- **Humano**

Se evaluará el recurso humano utilizado en la auditoría interna para la cual se contará con tres elementos en su totalidad, los cuales son: un asistente de auditoría interna, un supervisor de auditoría interna y gerente de auditoría interna. Ellos se encargarán de la verificación de las áreas que se consideren críticas y con posible existencia de contingencias como también las partes relacionadas entre compañías del grupo (Para un mayor detalle de este apartado ver anexo N° 4, Manual de control interno).

- **Tiempo**

El material utilizado por el equipo de auditoría interna son 3 equipos de cómputo portátiles e impresoras que son proporcionados por el departamento de auditoría.

- **Financiero**

Para la ejecución de la auditoría se elaboró el presupuesto de gastos indirectos y el de costos relacionados directamente con la auditoría, los cuales son de alta importancia para desarrollar todas las actividades planificadas por la UAI (Unidad de Auditoría Interna), a continuación, se presenta tal detalle:

Cuadro 15: Presupuesto de gastos

No.	Rubro	Concepto	Monto
1	Capacitaciones	Capacitación en gestión de calidad de acuerdo en normas ISO 9001-2008	\$ 500.00
2	Transporte del equipo	Servicio de taxi ida y vuelta para traslado de la oficina	\$ 160.00
3	Transporte del equipo	Gastos por combustible por traslado al asesor los días programados	\$ 120.00
1	Papelería y útiles	6 Resmas de papel bond	\$ 24.00
2	Papelería y útiles	6 Tintas para impresor (2 color y 3 negras)	\$ 24.00
3	Papelería y útiles	4 CDS rotulados	\$ 24.00
4	Papelería y útiles	5 Libretas	\$ 24.00
5	Papelería y útiles	150 Copias	\$ 24.00
6	Papelería y útiles	100 Escáner	\$ 24.00
TOTAL			\$ 924.00

Cuadro 16: Presupuestos de costo

No.	Cargo	Salario	Horas Proyectadas	Total Salario
1	Gerente de Auditoría Interna	\$ 2,000.00	240	\$ 2,000.00
2	Supervisor de Auditoría Interna	\$ 1,200.00	480	\$ 2,400.00
3	Asistente de Auditoría Interna	\$ 600.00	1056	\$ 2,640.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS				\$ 7,040.00

Cuadro 17: Presupuesto consolidado de la UAI

No.	Rubro	Monto
1	Salarios	\$ 7,040.00
2	Capacitaciones	\$ 500.00
3	Transporte del equipo	\$ 280.00
4	Papelería y útiles	\$ 144.00
TOTAL COSTOS		\$ 7,964.00

Esquema 2: Cronograma de Actividades de la UAI

Cronograma de actividades de la Unidad de Auditoría Interna

PERIODO DE REVISIÓN: De abril a septiembre de 2014

EMPRESA AUDITADA: Hotel las Palmas, S.A. de C.V.

L		7	14	21	28		5	12	19	26		2	9	16	23	30		7	14	21	28		4	11	18	25		1	8	15	22	29
M	1	8	15	22	29		6	13	20	27		3	10	17	24		1	8	15	22	29		5	12	19	26		2	9	16	23	30
M	2	9	16	23	30		7	14	21	28		4	11	18	25		2	9	16	23	30		6	13	20	27		3	10	17	24	
J	3	10	17	24		1	8	15	22	29		5	12	19	26		3	10	17	24	31		7	14	21	28		4	11	18	25	
V	4	11	18	25		2	9	16	23	30		6	13	20	27		4	11	18	25		1	8	15	22	29		5	12	19	26	
S	5	12	19	26		3	10	17	24	31		7	14	21	28		5	12	19	26		2	9	16	23	30		6	13	20	27	
D	6	13	20	27		4	11	18	25		1	8	15	22	29		6	13	20	27		3	10	17	24	31		7	14	21	28	

N°	Área/proyecto	Semana	ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27				
	Planeación de auditoría																																
	Reunión de entendimiento con el gobierno corporativo																																
	Conocimiento del negocio																																
	Elaboración de requerimiento información																																
	Identificación de las áreas críticas y significativas																																
	Análisis de riesgos																																
	Ejecución de auditoría																																
	Revisión del área de mercadeo y ventas																																
	Revisión del área de tesorería																																
	Revisión del área de logística																																
	Revisión del área de contabilidad																																
	Revisión del área de partes relacionadas																																
	Revisión de cumplimientos legales																																
	Presentación de resultados																																
	Seguimiento de observaciones revisiones 2014																																
	Presentación de resultados durante el año 2014																																

El cumplimiento de este cronograma de trabajo depende en gran porcentaje de la colaboración del personal Gerencial, Administrativo y Operativo en cuanto a proporcionar la información requerida de manera oportuna y completa, así como de la realización y coordinación, junto con los auditores, de la logística y dinámica del trabajo a ejecutar.

LEYENDA COLORES

- Actividades Programadas
- Días programados
- Actividades Terminadas
- Vacaciones
- Feriados

Fuente: Elaborado por el grupo

3.2.2 Procesos de auditoría

- **Tipo de auditoría**

Se considera la ejecución del examen como una auditoría integral dado que examina y conceptualiza la eficiencia y economía en el uso de los fondos y bienes de la empresa, midiendo la eficacia y equidad bajo las cuales ha actuado la administración, el cumplimiento de leyes y normas administrativas y del medio ambiente, así como la razonabilidad de los estados financieros y de la calidad y eficiencia del sistema de control interno. Se puede percibir como la coordinación que debe existir entre los distintos tipos de control en la entidad, por medio de un sistema integrado de auditoría, procurando agregar valor al trabajo que realiza el auditor aportando recomendaciones; así como también servir como herramienta útil para la alta gerencia, proveyendo sugerencias, recomendación oportuna para la efectiva toma de decisiones.

- **Sujetos de auditoría**

Se consideran sujetos de auditoría todos los niveles gerenciales del hotel, así como el área operativa de la empresa que tengan que ver con los procesos de las operaciones con partes relacionadas. Se constituye como partes involucradas al proceso de auditoría interna a las que tengan que ver con el despacho del servicio, facturación, documentación, cobro, pagos en las operaciones con partes relacionadas. Para ello se enfoca en tres en el área de la gerencia de administración y finanzas donde engloba la mayoría de las actividades llevadas a cabo con partes relacionadas.

- **Métodos de auditoría**

La metodología a utilizar para el proceso de auditoría será a través de procedimientos que son métodos estratégicos de indagación y realización de pruebas con el motivo de obtener evidencia suficiente, confiable, relevante y útil que le permitan fundamentar las opiniones, conclusiones y recomendaciones.

Para la elección de los procedimientos y técnicas de auditoría, se tendrá en cuenta el resultado de la evaluación del Sistema de control interno realizado en la etapa de investigación y conocimiento del a información.

Para la obtención de información se deberá considerar la relación costo-beneficio, entre los recursos necesarios y la importancia de los resultados esperados.

Programas

Programa de auditoría del
área de facturación

Cliente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de junio de 2014		
Objetivo:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con los servicios de facturación con las partes vinculadas de la compañía. ➤ Evaluar la plataforma de control interno relacionada con el proceso de cobro a cada uno de los clientes de la que son partes vinculadas con la compañía. ➤ Verificar la oportunidad de elaboración de los reportes de liquidaciones de caja diaria por las ventas con las partes vinculadas a la compañía. 					
Alcance:					
Revisión de Ingresos procedentes por prestación de servicios y productos hoteleros correspondiente a los meses de enero a mayo 2014.					
Procedimientos		Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
1. Elabore requerimiento inicial a la medida y en línea con el objetivo y alcance de la auditoría.					
2. Solicite y verifique las políticas y procedimientos vigentes relacionados con los servicios de facturación de la Compañía.					
3. Seleccione una muestra de liquidaciones de caja general correspondiente a los meses de enero a mayo 2014 y realice lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> a. Verifique que las ventas a partes vinculadas sean liquidadas, registradas, remesadas oportunamente y valide que estén soportadas adecuadamente. b. Verifique que los campos de las facturas, facturas de exportación, comprobantes de crédito fiscal, notas de crédito y débito, sean llenados completa y adecuadamente. c. Coteje la fecha y monto de la remesa contra el corte de caja y el registro contable y valide que sean los mismos (en los casos de existir diferencias indague las diferencias con el personal correspondiente). d. Verifique que todas las ventas con partes vinculadas sean incluidos en el corte diario. e. Determine que no existan ingresos con partes vinculadas pendientes de liquidación. 					

Programa de auditoría del área de facturación

Cliente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de junio de 2014
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con los servicios de facturación con las partes vinculadas de la compañía. ➤ Evaluar la plataforma de control interno relacionada con el proceso de cobro a cada uno de los clientes de la que son partes vinculadas con la compañía. ➤ Verificar la oportunidad de elaboración de los reportes de liquidaciones de caja diaria por las ventas con las partes vinculadas a la compañía. 			
Alcance:			
Revisión de Ingresos procedentes por prestación de servicios y productos hoteleros correspondiente a los meses de enero a mayo 2014.			
Procedimientos	Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario
<p>4. Solicite el reporte de check in de los meses de enero a mayo 2014, y verifique lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Verifique como mínimo que las fechas de ingreso de los clientes relacionados sean posterior a las fechas de registro. b. Verifique que los clientes relacionados a quienes se les aplicó descuentos por los paquetes hoteleros posean la documentación de soporte de tal descuento. c. Corrobore que los clientes relacionados extranjeros posean su documentación de identificación. d. Identifique si se han realizado operaciones con partes relacionadas a quienes no se les ha facturado a precio de lista e indague con el personal correspondiente tal situación. e. Prepare una conclusión del procedimiento anterior. 			
<p>5. Solicite detalle de saldos de cuentas por cobrar a partes relacionadas, efectúe arqueo de los documentos y verifique lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Número de comprobante de crédito fiscal o factura b. Fecha de emisión del comprobante de crédito fiscal o factura de consumidor final o factura de exportación. c. Nombre del cliente d. Valor e. Documento de cobro (Quedan u otro 			

Programa de auditoría del área de facturación

Ciente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de junio de 2014	
Objetivo:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con los servicios de facturación con las partes vinculadas de la compañía. ➤ Evaluar la plataforma de control interno relacionada con el proceso de cobro a cada uno de los clientes de la que son partes vinculadas con la compañía. ➤ Verificar la oportunidad de elaboración de los reportes de liquidaciones de caja diaria por las ventas con las partes vinculadas a la compañía. 				
Alcance:				
Revisión de Ingresos procedentes por prestación de servicios y productos hoteleros correspondiente a los meses de enero a mayo 2014.				
Procedimientos	Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
documento de garantía otorgado a favor del cliente relacionado)				
6. Verifique la existencia física total de la cartera de cuentas por cobrar a partes relacionadas y solicite justificación por los documentos no encontrados o que no poseen garantía de cobro suficiente y apropiada.				
7. Elabore una cédula de los clientes relacionados a quienes se les ha cobrado los servicios hoteleros y no se han presentado a recibir tales servicios durante los meses de enero a mayo 2014 y solicite una explicación a la Administración.				
8. Elabore una cédula de las cuentas por cobrar a partes vinculadas a quienes se les ha prestado los servicios hoteleros, pero no han cancelado durante los meses de enero a mayo 2014 y verifique las condiciones de crédito que se les han otorgado y que estén acorde a la política establecida por la Administración.				
9. Determine una muestra de clientes y verifique que los precios de los servicios hoteleros prestados sean los autorizados y publicados en la lista de precios de la Compañía.				

Programa de auditoría del área de facturación

Ciente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de junio de 2014	
Objetivo:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con los servicios de facturación con las partes vinculadas de la compañía. ➤ Evaluar la plataforma de control interno relacionada con el proceso de cobro a cada uno de los clientes de la que son partes vinculadas con la compañía. ➤ Verificar la oportunidad de elaboración de los reportes de liquidaciones de caja diaria por las ventas con las partes vinculadas a la compañía. 				
Alcance:				
Revisión de Ingresos procedentes por prestación de servicios y productos hoteleros correspondiente a los meses de enero a mayo 2014.				
Procedimientos	Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
10. Verifique de acuerdo al procedimiento anterior que los precios de lista se encuentren publicados en los medios de comunicación establecidos para tal efecto.				
11. Corrobore que los precios de lista se encuentren autorizados por la máxima autoridad del hotel establecida para tal efecto y pida la documentación de respaldo de dicha autorización.				
12. Solicite los contratos de publicidad y verifique que se encuentren actualizados y firmados por el representante de la Compañía.				
13. Tomando los contratos del procedimiento anterior elabore un check list de los derechos y obligaciones a las que está sujeta la Compañía con respecto al proveedor del servicio.				
14. Solicite el reporte de check out, determine una muestra de clientes y verifique que la salida de tales clientes sea posterior a la entrada de acuerdo al reporte de check in.				
Conclusiones				

Programa de auditoría del área de facturación

Cliente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de junio de 2014	
Objetivo:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con los servicios de facturación con las partes vinculadas de la compañía. ➤ Evaluar la plataforma de control interno relacionada con el proceso de cobro a cada uno de los clientes de la que son partes vinculadas con la compañía. ➤ Verificar la oportunidad de elaboración de los reportes de liquidaciones de caja diaria por las ventas con las partes vinculadas a la compañía. 				
Alcance:				
Revisión de Ingresos procedentes por prestación de servicios y productos hoteleros correspondiente a los meses de enero a mayo 2014.				
Procedimientos	Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
15. Elabore cédula resumen de hallazgos, que refleje las deficiencias encontradas, el nivel de riesgo detectado y el impacto (Elaborada durante el desarrollo de la auditoría)				
16. Solicite comentarios a los funcionarios del cliente (Durante el desarrollo de la auditoría)				
17. Preparar el informe de Auditoría Interna y someterlo filtro de calidad final de parte de la Gerencia de Auditoría Interna y BRS				

Programa de auditoría para el área de tesorería

Cliente:	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 16 al 30 de junio de 2014		
Objetivo:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos aplicables al área de tesorería ➤ Verifique el adecuado manejo y control de los ingresos y pagos con partes relacionadas de la compañía. ➤ Identifique que se estén utilizando los formularios y otros documentos de control interno para el manejo de los fondos de la Compañía y que puedan ser utilizados a favor de las compañías vinculadas. 					
Alcance:					
Revisión de entradas y salidas de efectivo de enero a mayo de 2014.					
Procedimientos		Referencia Pt's	Realizado por	Comentario	
1. Elabore requerimiento inicial a la medida y en línea con el objetivo y alcance de la auditoría.					
2. Solicite, verifique e identifique las políticas y procedimientos vigentes relacionados con el área de tesorería.					
3. Determine una muestra de los pagos realizados a compañías vinculadas radicadas en el exterior y verifique que la compañía sea quien asume las diferencias en los cambios de divisas.					
4. De acuerdo al movimiento de cobros a las compañías vinculadas, seleccione una muestra de 40 pagos recibidos provenientes de cobros, sean respaldados por medio de recibido de ingreso de tesorería.					
5. Verifique de acuerdo al procedimiento anterior que las partidas de ingreso posean como parte del soporte documental, la remesa respectiva del pago.					
6. Valide la existencia de un contrato por la prestación de servicios entre las partes vinculadas con el hotel y elabore un resumen de las cláusulas más importantes aplicables.					
7. Verifique que para la emisión de cheques a favor de las compañías vinculadas se posea la documentación de soporte respectiva por la autorización de tales cheques.					
8. Verifique que todos los pagos a partes vinculadas realizados mediante cheque sean gestionados antes de las 5 pm y que posean la autorización correspondiente.					

Programa de auditoría para el área de tesorería

Cliente:	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 16 al 30 de junio de 2014		
Objetivo:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos aplicables al área de tesorería ➤ Verifique el adecuado manejo y control de los ingresos y pagos con partes relacionadas de la compañía. ➤ Identifique que se estén utilizando los formularios y otros documentos de control interno para el manejo de los fondos de la Compañía y que puedan ser utilizados a favor de las compañías vinculadas. 					
Alcance:					
Revisión de entradas y salidas de efectivo de enero a mayo de 2014.					
Procedimientos		Referencia Pt's	Realizado por	Comentario	
9. Indague con la Administración quienes son las personas autorizadas para la firma de los cheques y tome una muestra de 25 cheques por pagos a compañías vinculadas y verifique que tales firmas se encuentren en tales pagos.					
10. Verifique que todos los cheques devueltos por alguna inconsistencia a tesorería sean debidamente firmados el mismo día que fue devuelto.					
11. Valide que todos los pagos emitidos a partes vinculadas consignen la leyenda "No negociable".					
12. Verifique que los pagos a compañías relacionadas en los últimos 3 meses se hayan realizado por medio del área de tesorería y que en los mismos se haya consignado las firmas de entregado, recibido.					
Conclusiones					
13. Elabore cédula resumen de hallazgos, que refleje las deficiencias encontradas, el nivel de riesgo detectado y el impacto (Elaborada durante el desarrollo de la auditoría)					
14. Solicite comentarios a los funcionarios del cliente (Durante el desarrollo de la auditoría)					
15. Preparar el informe de Auditoría Interna y someterlo filtro de calidad final de parte de la Gerencia de Auditoría Interna y BRS					

Programa de auditoría para el área de contabilidad

Cliente:	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 16 al 31 de julio de 2014	
Objetivo:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el apego y cumplimiento a políticas y procedimientos relacionados con el área de contabilidad. ➤ Evaluar el cumplimiento de las obligaciones mercantiles, tributarias y legales por parte del área de contabilidad. ➤ Identificar las oportunidades de mejora importantes de ser reportadas a la Alta Administración de la Compañía. 				
Alcance:				
Revisión de Ingresos por servicios de paquetes hoteles correspondiente a los meses de enero a junio 2014.				
Procedimientos	Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
1. Elabore requerimiento inicial a la medida y en línea con el objetivo y alcance de la auditoría.				
2. Solicite y verifique e identificar las políticas y procedimientos vigentes relacionados con el área de contabilidad.				
3. Solicite una entrevista con el personal del área de contabilidad e indague sobre los siguientes procesos: <ul style="list-style-type: none"> a. Pago a proveedores relacionados b. Cobros con partes relacionados c. Tratamiento de activo fijo con partes relacionadas 				
4. Indague con el personal de contabilidad si se han identificado adecuadamente las partes vinculadas de la compañía.				
5. Verifique con el personal de cuentas por cobrar y cuentas por pagar con compañías vinculadas si se poseen contratos actualizados por las transacciones y operaciones con las compañías vinculadas.				
6. Verifique para los casos de aprobaciones de créditos a partes vinculadas, se posea como mínimo con la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> a) Formato de solicitud de crédito aprobada por el gerente de ventas. b) Copia de matrícula de comercio (si es sociedad) c) Fotocopia del registro IVA contribuyente. d) Fotocopia de NIT 				

Programa de auditoría para el área de contabilidad

Cliente:	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 16 al 31 de julio de 2014		
Objetivo:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el apego y cumplimiento a políticas y procedimientos relacionados con el área de contabilidad. ➤ Evaluar el cumplimiento de las obligaciones mercantiles, tributarias y legales por parte del área de contabilidad. ➤ Identificar las oportunidades de mejora importantes de ser reportadas a la Alta Administración de la Compañía. 					
Alcance:					
Revisión de Ingresos por servicios de paquetes hoteles correspondiente a los meses de enero a junio 2014.					
Procedimientos		Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
e) Fotocopia de la escritura de constitución y de representación legal. f) Fotocopia del documento único de identidad DUI cuando sea persona individual. g) Referencias de crédito recientes de otras empresas del grupo empresarial. h) Evidencia de compras recientes, por tres meses consecutivos de contado.					
7. Verifique que los límites de crédito sean aprobados sobre la base de promedio mensual de compras de contado, durante los últimos tres meses calendario y análisis de requerimientos de solicitud de crédito.					
8. Verifique que los plazos de crédito otorgados a las compañías relacionadas como máximo de 45 días.					
9. Verifique que el gerente de administración y finanzas sea quien liquide la gestión programada de cada día referente a los cobros y pagos con compañías vinculadas.					
10. Valide que los pagos a compañías vinculadas estén emitidos a nombre de las personas reportadas como autorizadas para tal efecto y no a nombre de terceros.					

Programa de auditoría para el área de contabilidad

Cliente:	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 16 al 31 de julio de 2014	
Objetivo:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el apego y cumplimiento a políticas y procedimientos relacionados con el área de contabilidad. ➤ Evaluar el cumplimiento de las obligaciones mercantiles, tributarias y legales por parte del área de contabilidad. ➤ Identificar las oportunidades de mejora importantes de ser reportadas a la Alta Administración de la Compañía. 				
Alcance:				
Revisión de Ingresos por servicios de paquetes hoteles correspondiente a los meses de enero a junio 2014.				
Procedimientos	Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
11. Corrobore que se estén llevando a cabo los trámites de cobros correspondientes para todas aquellas compañías que se encuentren morosas.				
12. Para todos los cheques rechazados verifique que se cumpla lo siguiente: a) \$ 10.00 cuando el cheque sea menor de \$ 125.00. b) Por valores mayores a \$ 125.00, aplicará recargo del 5%, no habrá excepciones. c) La recuperación de cheques rechazados, debe efectuarse en término máximo de 5 días hábiles. d) El pago sólo se aceptará en efectivo o cheque certificado. e) Los sujetos relacionados reincidentes, con dos cheques rechazados sin causa justificada, motivarán f) La eliminación del recurso en la maestra de cartera. g) El Contador del hotel, conciliará los registros de cargo a cuenta y conciliaciones bancarias, h) revelando todas las desviaciones identificadas.				
13. Constate que el encargado de cuentas por cobrar al final de cada semana genere un reporte de cobros de la semana entrante (valide tal situación solo para el mes de mayo 2014).				
14. Verifique que las deudas contraídas por parte del hotel corresponden únicamente y exclusivamente a las compañías relacionadas, en los casos que tal situación no sea aplicable, indague con la Administración tales				

Programa de auditoría para el área de contabilidad

Cliente:	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 16 al 31 de julio de 2014		
Objetivo:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar el apego y cumplimiento a políticas y procedimientos relacionados con el área de contabilidad. ➤ Evaluar el cumplimiento de las obligaciones mercantiles, tributarias y legales por parte del área de contabilidad. ➤ Identificar las oportunidades de mejora importantes de ser reportadas a la Alta Administración de la Compañía. 					
Alcance:					
Revisión de Ingresos por servicios de paquetes hoteles correspondiente a los meses de enero a junio 2014.					
Procedimientos		Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
excepciones.					
15. Verifique que durante los meses de enero a mayo 2014 el jefe de compras sea quien haya realizado las gestiones para solicitar suministros a los proveedores relacionados.					
Conclusiones					
16. Elabore cédula resumen de hallazgos, que refleje las deficiencias encontradas, el nivel de riesgo detectado y el impacto (Elaborada durante el desarrollo de la auditoría)					
17. Solicite comentarios a los funcionarios del cliente (Durante el desarrollo de la auditoría)					
18. Preparar el informe de Auditoría Interna y someterlo filtro de calidad final de parte de la Gerencia de Auditoría Interna y BRS					

Programa de auditoría para partes relacionadas

Ciente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de agosto 2014		
Objetivo:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los controles implementados para la identificación y revelación de saldos y transacciones con las compañías relacionadas. ➤ Evaluar y verificar las transacciones con las compañías relacionadas e identificar si se encuentran a precio de mercado para efectos fiscales y de acuerdo al marco de información financiera adoptado por la compañía. ➤ Verificar los criterios aplicados por parte de la administración para la identificación de las relaciones y el enfoque con las compañías relacionadas. 					
Alcance:					
Saldos y transacciones con las compañías relacionadas de enero a junio 2014.					
Procedimientos		Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
1. Elabore requerimiento inicial a la medida y en línea con el objetivo y alcance de la auditoría.					
2. Verifique las políticas y procedimientos vigentes relacionados con los saldos y transacciones con las compañías relacionadas.					
3. Solicite los contratos con las compañías relacionadas y verifique las condiciones/cláusulas bajo las cuales se rigen tales operaciones (elabore un check list de cumplimiento)					
4. De acuerdo al procedimiento anterior, verifique que tales contratos cumplan con los requerimientos legales y se encuentren inscritos en el Registro de Comercio.					
5. Identifique las compañías relacionadas con las que se poseen mayores operaciones de enero a junio 2014 y verifique la naturaleza de tales operaciones y la representatividad con respecto a los ingresos y costos de la compañía.					
6. Valide los criterios implementados por parte de la Administración para la identificación de las compañías relacionadas y su revelación en los estados financieros.					

Programa de auditoría para partes relacionadas

Ciente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de agosto 2014	
Objetivo:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los controles implementados para la identificación y revelación de saldos y transacciones con las compañías relacionadas. ➤ Evaluar y verificar las transacciones con las compañías relacionadas e identificar si se encuentran a precio de mercado para efectos fiscales y de acuerdo al marco de información financiera adoptado por la compañía. ➤ Verificar los criterios aplicados por parte de la administración para la identificación de las relaciones y el enfoque con las compañías relacionadas. 				
Alcance:				
Saldos y transacciones con las compañías relacionadas de enero a junio 2014.				
Procedimientos	Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario	
7. Determine si la naturaleza y grado de las inversiones efectuadas durante el periodo de la auditoría, dieron lugar a la creación de partes relacionadas.				
8. Revise los libros de Actas de Junta Directiva y de Junta General de Accionistas para obtener información con relación a transacciones importantes autorizadas, o discutidas en esas juntas.				
9. Realice una cédula analítica tomando como base las balanzas de comprobación de los meses de enero a junio 2014 y determine las transacciones no recurrentes o saldos no usuales poniendo particular atención en operaciones reconocidas durante el periodo.				
10. Elabore solicitud de confirmaciones con las compañías relacionadas identificadas por parte de la Administración y ejecute la circularización de las mismas.				
11. Para los préstamos y financiamiento en las operaciones con partes relacionadas verifique que se esté cobrando intereses por dichos financiamientos y que los mismos se encuentren a precio de mercado.				

Programa de auditoría para partes relacionadas

Ciente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de agosto 2014
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los controles implementados para la identificación y revelación de saldos y transacciones con las compañías relacionadas. ➤ Evaluar y verificar las transacciones con las compañías relacionadas e identificar si se encuentran a precio de mercado para efectos fiscales y de acuerdo al marco de información financiera adoptado por la compañía. ➤ Verificar los criterios aplicados por parte de la administración para la identificación de las relaciones y el enfoque con las compañías relacionadas. 			
Alcance:			
Saldos y transacciones con las compañías relacionadas de enero a junio 2014.			
Procedimientos	Referencia Pt's	Realizado Por	Comentario
12. Elabore una muestra de transacciones y saldos por cobrar con partes relacionadas y revise la documentación de soporte ya sean facturas, convenios contratos y otros documentos pertinentes, tales como reportes de recepción y documentos de embarques.			
13. Elabore una muestra de transacciones y saldos por pagar con partes relacionadas y revise la documentación de soporte ya sean facturas, convenios contratos y otros documentos pertinentes, tales como reportes de recepción y documentos de embarques.			
14. Verifique para la revelación de partes relacionadas que se presenten como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> a. Nombre la compañía relacionada b. Naturaleza de la relación c. Descripción de la transacción d. Importe de los saldos y transacciones e. Condiciones para el literal anterior, otros. 			
15. Confirme o discuta la información importante con los intermediarios, tales como bancos, agentes, abogados para obtener una mejor comprensión de los saldos y transacciones con partes relacionadas.			

Programa de auditoría para partes relacionadas

Ciente	HOTEL LAS PALMAS, S.A. de C.V.	Periodo de ejecución de la Auditoría:	Del 1 al 15 de agosto 2014
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los controles implementados para la identificación y revelación de saldos y transacciones con las compañías relacionadas. ➤ Evaluar y verificar las transacciones con las compañías relacionadas e identificar si se encuentran a precio de mercado para efectos fiscales y de acuerdo al marco de información financiera adoptado por la compañía. ➤ Verificar los criterios aplicados por parte de la administración para la identificación de las relaciones y el enfoque con las compañías relacionadas. 			
Alcance:			
Saldos y transacciones con las compañías relacionadas de enero a junio 2014.			
Procedimientos		Referencia Pt's	Realizado Por
Conclusiones			
16. Elabore cédula resumen de hallazgos, que refleje las deficiencias encontradas, el nivel de riesgo detectado y el impacto (Elaborada durante el desarrollo de la auditoría)			
17. Solicite comentarios a los funcionarios del cliente (Durante el desarrollo de la auditoría)			
18. Preparar el informe de Auditoría Interna y someterlo filtro de calidad final de parte de la Gerencia de Auditoría Interna y BRS.			

3.2.3 Evaluación

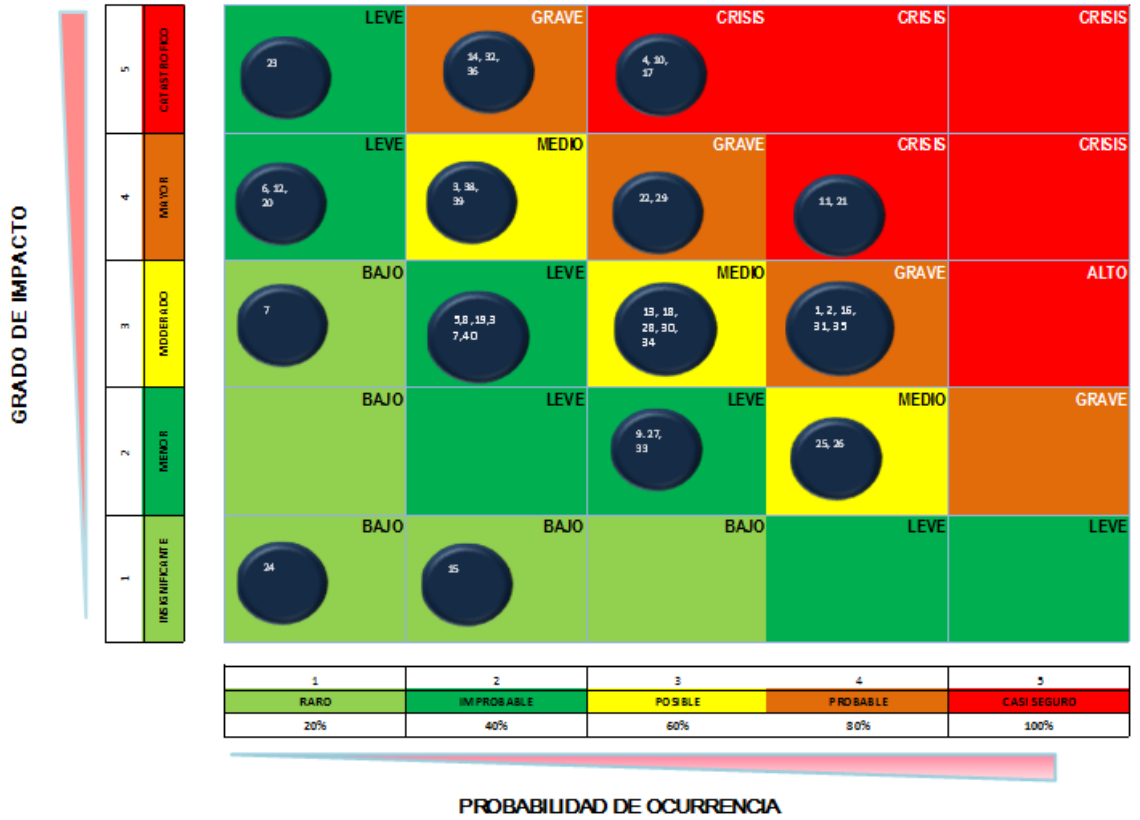
Como parte de este proceso de planeación se ha evaluado el control interno de la entidad a través del cuestionario y a su elaborando la matriz de riesgos. De acuerdo a lo observado en la matriz de riesgos se han dado en evidencia cuarenta riesgos que pueden influir en las operaciones con partes relacionadas.

Como parte de la evaluación del control interno se concluye que el 22.50% de los riesgos identificados son clasificados como graves los cuales en la ejecución de la auditoría tendrán un especial interés. De los riesgos identificados en esta clasificación se destaca la omisión de la facturación de servicios ya prestados a las partes relacionadas, lo cual eso tiene como consecuencia el asumir todos los costos sin recibir una contraprestación. Otros de los riesgos importantes es la emisión de cheques sin justificar el destino de los fondos, esto tiene que estar respaldado con un correo u documento que diga el destino de fondos, con el ánimo de evitar posibles fraudes, o malos entendidos con la alta gerencia, la empresa matriz y con entes gubernamentales.

El 27.50% son clasificados como riesgos moderados, esto significa que pueden impactar de una manera significativa en las operaciones con partes relacionadas, dando lugar a mejoras continuas para evitar que se den por ocurrido los riesgos. Entre los eventos importantes que se pueden dar en esta clasificación está la prestación de servicios sin un contrato de por medio, esto puede generar problemas con el ente gubernamental que exigen que exista un contrato de por medio en las operaciones con partes relacionadas, con el ánimo de evitar sanciones o una auditoría por parte de las entidades gubernamentales que buscan proteger los intereses del gobierno. Por otro lado, la elaboración de cheques sin la firma de autorizado, es una falta de control muy grave, y pueda generar malos entendidos con los niveles operativos con los niveles gerenciales que den lugar a desconfianzas, fraudes y otras situaciones que no son de beneficio para ninguna de las partes en este proceso.

A manera de conclusión se presenta a continuación el mapa de calor del análisis de los riesgos ubicados según su clasificación en la matriz de riesgo.

Mapa de calor



CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- a) Los hoteles carecen de un enfoque definido y acorde a las exigencias actuales que permita llevar a cabo una efectiva gestión de riesgos en toda la compañía considerando las áreas críticas identificadas.
- b) Las unidades de auditoría interna de los hoteles no cuentan con un plan de auditoría interna basado en riesgos que permita evaluar efectivamente la gestión realizada por el gobierno corporativo y que sea acorde a los planes y objetivos estratégicos de éstos.
- c) Los riesgos a los que están expuestos los hoteles que tienen operaciones con partes relacionadas podrían tener un impacto importante, debido a que, tales operaciones son representativas porcentualmente con respecto a los ingresos y gastos de estas compañías.
- d) La mayoría de los profesionales que ejercen la auditoría interna en los hoteles, no cuentan con certificaciones, estudios universitarios y/o capacitaciones relacionadas en la materia que permitan desarrollar las competencias necesarias en función de esta actividad que es de alta importancia para estas compañías.
- e) Los auditores internos mostraron un total interés por utilizar la propuesta de un plan de auditoría basado en riesgos para las operaciones entre partes relacionadas, que contribuya a llevar a cabo una adecuada y efectiva gestión de riesgo, considerando las necesidades y áreas de negocio importantes en las compañías hoteleras.
- f) Un plan de auditoría interna basado en riesgos debe incluir herramientas que contribuyan a realizar una eficiente y efectiva gestión, por lo que, se deberían considerar como mínimo: planes, programas, políticas de control, flujos de procesos, narrativas, mapas de calor, entre otros.
- g) Los auditores internos de las compañías hoteleras consideran que la característica principal para ser identificada como una parte relacionada con respecto a otra entidad es que, se debe formar parte de un grupo empresarial, desde el punto de vista de una controladora o subsidiaria.

4.2. Recomendaciones

- a) Implementar un enfoque acorde a las exigencias actuales sobre gestión de riesgos, que permita llevar a cabo una efectiva gestión de riesgos en las compañías hoteleras donde se incluyan las áreas críticas identificadas en estas compañías.
- b) Diseñar e implementar un plan de auditoría interna basado en riesgos, que contribuya a la evaluación de forma efectiva sobre la gestión que realiza el gobierno corporativo en concordancia con los planes y objetivos estratégicos de las compañías del sector hotelero.
- c) Incluir dentro de los planes de auditoría interna basados en riesgos, aquellos eventos que puedan afectar a las compañías hoteleras que tienen operaciones con sus partes relacionadas, debido a que, esto podría contribuir significativamente a la mitigación de riesgos en tales compañías.
- d) Proponer a la administración de los hoteles, un plan de capacitación y estudio con respecto a los temas relacionados y necesarios que les permita a los auditores desarrollar las competencias necesarias y aplicarlas en la actividad de auditoría interna.
- e) Hacer uso de la propuesta (sobre el plan de auditoría interna para las operaciones con partes relacionadas de las compañías que operan en el sector hotelero del Área Metropolitana de San Salvador), en las compañías donde laboran y de tal manera tener una herramienta que contribuya a la realización de una evaluación de riesgos acorde a las exigencias y estándares actuales.
- f) Incorporar las herramientas necesarias tales como: planes, programas, políticas de control, flujos de procesos, narrativas, mapas de calor, entre otros, después de haber diseñado, elaborado e implementado un plan de auditoría interna basado en riesgos.
- g) Elaborar una lista de verificación donde se incluyan conceptos y criterios (propios de acuerdo a un marco de referencia de información financiera) para poder identificar a una parte relacionada y poder implementar el plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos que sea a la medida de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Arriaga Figueroa, Arlen del Carmen; Reyes Castillo, Evelyn de la Paz; Rivas García, Carlos Nelson (2014).

“Plan de auditoría interna basada en riesgos para el proceso productivo de empresas de la industria plástica”. Universidad de El Salvador.

Canela Campos, Miguel Ángel; Griful Ponsati, Eulali, Gestión de Calidad, Primera Edición, España, 2002.

Estupiñán Gaitán Rodrigo, Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, Ecoe Ediciones, Colombia, 2006.

Instituto de Auditores Internos (IIA: siglas en inglés), Declaración de Posición: El rol de la auditoría interna en la gestión de riesgo empresarial.

Muñoz Razo, Carlos, Como elaborar y asesorar una investigación de tesis, Segunda Edición, Pearson Educación, México, 2011.

Santillana, Juan Ramón, Auditoría Interna, Tercera Edición, Person Educación de México, S.A. de C.V., México, 2013.

Anexos

Hoteles de primera a cuarta categorías con partes relacionadas, del Área Metropolitana de San Salvador.

N°	Hotel	Dirección	Email
1	Hotel Grecia Real	Av. Sisimiles No. 2922, col. Miramonte, San Salvador.	hgrecia.real@gmail.com
2	Hotel & Suite Mariscal	Paseo General Escalón No. 3658, Colonia Escalón San Salvador.	info@hotelmarsical.com
3	Hotel Mediterraneo Plaza	15 Calle poniente No. 4319, Colonia Escalón, San Salvador.	hotelmediterraneoplaza@gmail.com
4	Hotel Mesón de María	Av. La Revolución No. 262 Colonia San Benito, San Salvador.	hmesondemaria@gmail.com
5	Novo Apart Hotel	Final 61 Av. Norte Colonia Escalon, San Salvador.	info@novoaparthotel.com
6	Hotel Villa Florencia	Av. La Revolución No. 262 Colonia San Benito, San Salvador.	info@hotelvillaflorencia.com
7	Nueva Villa Santander	8a. Calle poniente, entre 43 y 45 Av. Sur No. 2321, Col. Flor Blanca, San Salvador.	fhotelantander@gmail.com
8	Hostal Lonigo	Calle El Mirador No. 4837, Col. Escalón, San Salvador.	info@hostal-lonigo.com/
9	La Porta Plaza Hotel	63 Avenida Norte No. 115 Colonia Escalon, San Salvador, El Salvador	hotellaporta@hotmail.com
10	Boutique Hotel il Bongustao	Boulevard del Hipódromo No. 605 Colonia San Benito, El Salvador.	info@casailb.com.sv
11	Apart Hotel Maria José	Av. La Capilla No. 223, Colonia San Benito, El Salvador.	reservaciones@aparthotelmariajose.com
12	Morrison Hotel de la Escalón	Calle Nueva 1 No. 3889, Col. Escalón, San Salvador, El Salvador.	hoteldelaescalon@integra.com.sv
13	La Posada del Rey Primero	Pasaje Dordelly No. 4425, entre 85 y 87 Avenida Norte, Colonia Escalón.	info@posadadelreyprimero.com
14	Hotel Mirador Plaza	Calle El Mirador y 95 Ave Norte, No. 4908 Col. Escalon	
15	Chelsea Princess Hotel	Col Escalón 65 Av Nte # 145	
16	Hotel San José Hostal	Bulevar Universitario, Col. San José, # 2212, San Salvador	info@sanjosehostal.com
17	Hotel San Mateo	Colonia San Mateo, Calle Caracas No. 20-H, San Salvador.	hotelsanmateo@gmail.com
18	Hotel Tazumal House	Final 35 Av. Norte Reparto Santa Fe No. 3 San Salvador.	info@hoteltazumalhouse.com
19	Hotel Andoria	Calle Sisimiles 2946, Colonia Miramonte, San Salvador.	reservacion@hotelandoria.com
20	Armonia Hostal	Final 35 Av. Norte Urb. Santa Fe No. 8, San Salvador.	armoniahostal@gmail.com
21	Emerald Hotel	43 Av. Sur # 415, Colonia Flor Blanca, San Salvador, El Salvador.	
22	Hotel Jardín del Carmen	7 Calle Oriente # 7-8 Santa Tecla, La Libertad.	hoteljardindelcarmen@gmail.com
23	Courtyard San Salvador	Esquina Calle 2 y Calle 3, Centro de Estilo de Vida La Gran Vía, San Salvador.	cv.salcv.dos@courtyard.com
24	Clarion Suites las Palmas	Boulevard El Hipódromo, Colonia San Benito	rosi@clarionsalvador.com
25	Villa Serena Flor Blanca	Atrás del Hotel Alameda, cerca de Metrocentro, 4ª calle poniente N° # 2323, colonia	florblanca@hotelvillaserena.com.sv
26	La Posada El Ángel	85 Av. Norte #321, Col. Escalón	hotel.laposadadelangel@gmail.com
27	Hostal Cumbres del Volcan	85 Avenida Norte #637, Colonia Escalon	esmeralda_bonilla@hotmail.com
28	Hotel Valverde	Avenida Alta Vista, Calle las Brumas #235, Colonia Cumbres de la Escalón	hotelvalverde@yahoo.com
29	Hotel Villa Terra	Calle El Mirador y 95 Ave Norte, Colonia Escalon #4907	reservaciones@hotelvillaterra.com
30	Hotel Plaza Antigua	1ª C. Poniente # 3844, entre 73 y 75 Av. Nte., a 1/2 cuadra de Centro Comercial	info@hotelplazaantigua.net
31	Hotel Fotherhouse	Colonia San Benito Pje 3, Poligono I Entre Ave Las Acacias y Ave La Capilla #123	hotelfotherhouse@gmail.com
32	La Casa de Izel	Av. Dr. Manuel Gallardo # 3-2, entre Tercera Calle Poniente Y Calle Don Bosco,	irmorisette@gmail.com
33	Hotel Ramada Inn	85 Avenida Sur y Calle Juan Jose Cañas Col. Escalon	ventas@ramadainnhoteles.com

Encuesta

San Salvador, 20 de Agosto de 2015.

Estimados Señores
Unidad de Auditoría Interna
Presentes.

Atte.: Gerente de Auditoría/Auditor Senior

Reciban un cordial y respetuoso saludo de parte de los estudiantes egresados de la carrera Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

El motivo de la presente, es para solicitar su valiosa colaboración en el sentido de contestar nuestra encuesta de recolección de información, el cual servirá para desarrollar nuestro trabajo de graduación y elaborar un diagnóstico de investigación sobre "PLAN DE AUDITORÍA INTERNA EN BASE A GESTIÓN DE RIESGOS PARA LAS OPERACIONES ENTRE COMPAÑÍAS RELACIONADAS QUE FORMAN PARTE DE LA INDUSTRIA HOTELERA UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR", cuyo objetivo es elaborar un plan de auditoría interna en base a riesgos, que permita optimizar el control adecuado de las actividades.

No olvidemos manifestarle que los datos proporcionados serán manejados con estricta confidencialidad y utilizados únicamente para fines académicos. De antemano, las gracias por la atención brindada.

Atentamente,

Integrantes del grupo de investigación A16

García Serrano, Francisco José
Hernández Rodríguez, Marvin Enrique
Landaverde Gutiérrez, Julio César

F. 
F. 
F. 



F. 
Licda. María Margarita de Jesús Martínez de Hernández
Asesor Especialista del Trabajo de Investigación
Escuela de Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



DIRIGIDO A: LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Recopilar información relevante de las empresas de la industria hotelera si estas tienen un plan de auditoría interna, a la vez si están evaluando y mitigando riesgos y a su vez confirmar la necesidad de un material bibliográfico referente a un plan de auditoría interna basada en riesgo.

1. ¿En su opinión, ¿cuál es la característica de una parte relacionada en una empresa de acuerdo a NIIF?

- a) Forma parte de un grupo empresarial y puede ser una controladora o subsidiaria.
- b) Una persona o familiar cercano a esa persona, tiene influencia significativa sobre la entidad.
- c) Una persona que es miembro del personal clave de la gerencia de la entidad controladora.
- d) Proveedores y clientes con niveles de operaciones significativos para la entidad.

2. ¿Cuál es el porcentaje que representan las operaciones llevadas a cabo con las partes relacionadas, en relación a los ingresos y gastos de la entidad?

- a) 1% a 15%
- b) 16% a 30%
- c) 31% a 50%
- d) 51% o más

3. ¿En base a qué documentación se soporta la administración de riesgos que la entidad lleva a cabo?

- a) Formularios de control interno
- b) Manuales
- c) Políticas
- d) Procedimientos
- e) No se realiza administración de riesgos

4. ¿Cuáles de los siguientes elementos de un sistema de control interno posee la Compañía?

- a) Código de ética
- b) Planes y programas
- c) Políticas de control
- d) Procedimientos
- e) Reglamento interno de trabajo
- f) No se posee

5. Con base a su experiencia, ¿Cual enfoque considera que se está utilizando en la administración de los riesgos corporativos?

- a) COSO
- b) COCO
- c) COSO ERM
- d) COBIT
- e) NINGUNO

6. De acuerdo a su opinión, ¿El diseño actual del sistema de control interno contribuye con mayor...?

- a) Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- b) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- c) Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

7. ¿Qué herramientas utiliza la auditoría interna para efectuar la identificación y evaluación de riesgos corporativos?

- a) Diagrama de flujo de procesos
- b) Matrices de riesgos y control
- c) Cuestionarios
- e) Programas de auditoría
- f) Software especializado
- h) Otras Herramientas

8. ¿La unidad de auditoría interna cuenta con un plan de auditoría basado en riesgo autorizado por la máxima autoridad de la entidad?

- a) Si
- b) No

9. Según su experiencia en la industria hotelera ¿En qué área de gestión considera usted que se presentan los riesgos empresariales que más pueden impactar a la compañía?

- a) Logística
- b) Mercadeo y ventas
- c) Contabilidad
- d) Control de calidad
- e) Administrativa
- f) Recursos humanos

10. ¿Dentro de la estructura organizativa la unidad de auditoría interna depende de la máxima autoridad?

- a) Si
- b) No

11. ¿Posee alguna certificación referente a la Auditoría Interna?

- a) Si
- b) No

12. ¿Cuenta usted con algunas de los siguientes estudios?

- a) Licenciatura en administración de empresa
- b) Licenciaturas en contaduría pública
- c) Ingenierías
- d) Maestrías en evaluación de riesgos corporativos
- f) Otros
- g) Ninguna de las anteriores

13. ¿Con cuántas personas está conformada la unidad de auditoría interna en la entidad?

- a) 1-3
- b) 4-5
- c) más de 5

14. ¿Con que frecuencia se capacita en materia de riesgos a la unidad de auditoría interna?

- a) Una vez al año
- b) Dos veces al año
- c) Tres veces al año
- d) No se capacita

15. De acuerdo a su opinión, ¿Cuál sería el mayor aporte que tendría la realización de un plan de auditoría interna basado en riesgos?

- a) Evaluar y mitigar los riesgos de mayor impacto
- b) Cumplir con los objetivos trazados por la UAI
- c) Contribuir efectivamente a la salvaguarda de los recursos
- d) Contribución a la toma de decisiones
- e) Validar fiabilidad de cifras

16. ¿Usted estaría de acuerdo en utilizar la investigación referente al plan de auditoría interna basado en riesgos de la industria hotelera como aporte para su ejecución?

- a) Totalmente
- b) Muy interesado
- c) Interesado
- d) Poco interés
- e) Me es indiferente

Resultados de la Investigación de campo

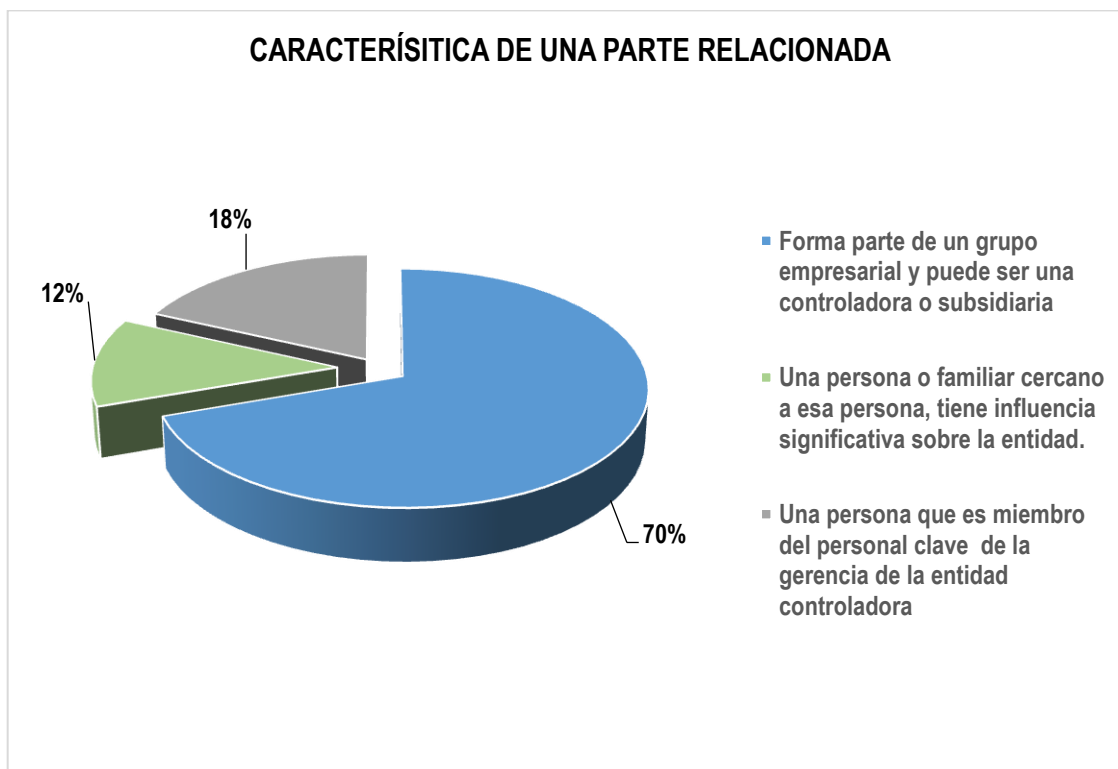
Tabulación y Análisis de datos

En este apartado se presenta la información obtenida de los datos recolectados en el cuestionario realizado a los jefes de la Unidad de Auditoría Interna de los Hoteles del Área Metropolitana de San Salvador.

1. ¿En su opinión, cuál es la característica principal de acuerdo a NIIF de una parte relacionada con respecto a su entidad?

Objetivo: Orientar a la persona a la temática que se está tratando en el trabajo de investigación.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Forma parte de un grupo empresarial y puede ser una controladora o subsidiaria.	23	70%
B	Una persona o familiar cercano a esa persona, tiene influencia significativa sobre la entidad.	4	12%
C	Una persona que es miembro del personal clave de la gerencia de la entidad controladora.	6	18%
D	Proveedores y clientes con niveles de operaciones significativos para la entidad.	0	0%
Total general		33	100%



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que la mayoría (70%) de los auditores internos encuestados respondieron que la característica principal de las partes relacionadas con respecto a la entidad donde laboran, (la cual forma parte de la industria hotelera), es que “son parte de un grupo empresarial y puede ser una controladora o subsidiaria”, lo que permite interpretar que, la elaboración de un plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para las operaciones entre compañías relacionadas que forman parte de la industria hotelera es de mucha importancia, debido a que cumple la definición de la NIIF para las PYMES y, contribuirá a mitigar los riesgos a los que están expuestos cada una de las áreas de gestión de los hoteles.

Se observó que parte de los auditores internos encuestados (18%) manifestaron que la característica principal de las partes relacionadas con respecto a la entidad donde laboran es que, “son miembros del personal clave de la gerencia de la entidad controladora”. Lo anterior también demuestra la importancia de un plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para las operaciones entre compañías relacionadas de las entidades que operan en la industria hotelera, debido a que cumple con la definición

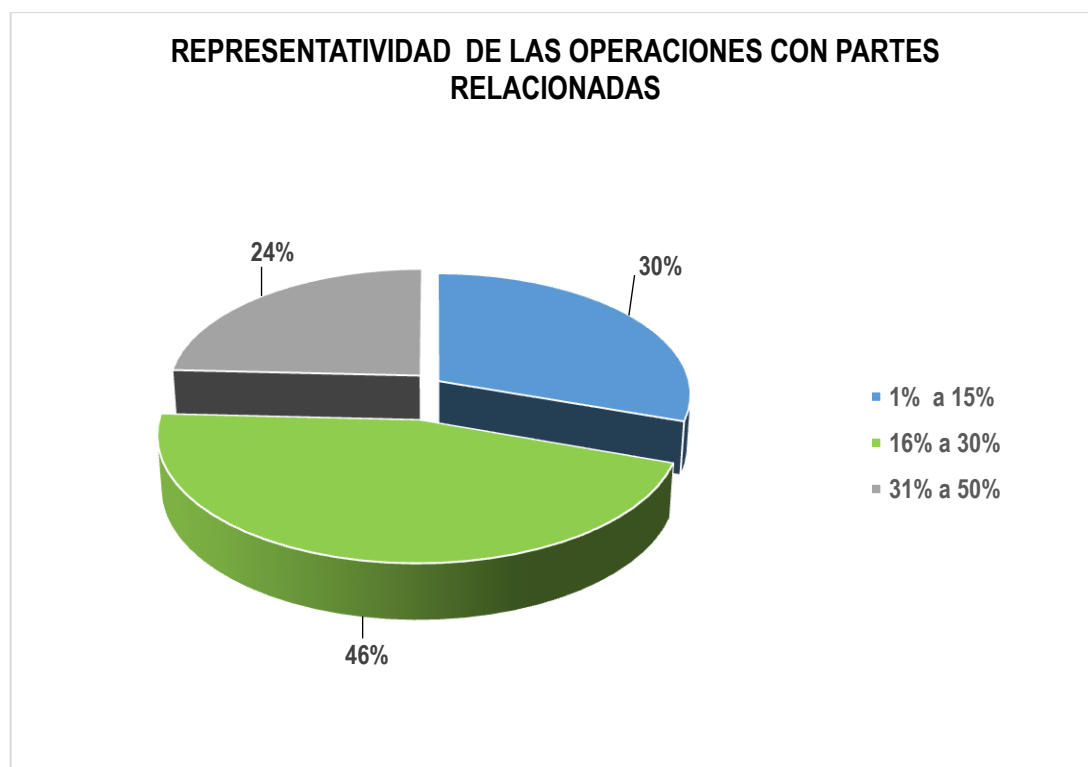
de la NIIF para las PYMES y, contribuirá para la mitigación de riesgos a los que están expuestos cada una de las áreas de gestión de los hoteles y sus compañías relacionadas.

Adicionalmente, se identificó que el 12% de los auditores internos encuestados respondió que, la característica principal de una relacionada con respecto a la entidad donde laboran es que “una parte vinculada” es una persona o familiar cercano a esa persona que tiene influencia significativa sobre la entidad”. Del resultado anterior se concluye que, para tal porcentaje también es importante la elaboración de un plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para las operaciones entre compañías relacionadas que forman parte de la industria hotelera, debido a que, también cumple con una de las definiciones de partes relacionadas de acuerdo a la NIIF para las PYMES.

2. ¿Cuál es el porcentaje que representan las operaciones llevadas a cabo con las partes relacionadas, en relación a los ingresos y gastos de la entidad?

Objetivo: Indagar el volumen de actividad de las operaciones entre partes relacionadas.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	1% a 15%	10	30%
B	16% a 30%	15	46%
C	31% a 50%	8	24%
D	51% o más	0	0%
Total general		33	100%



Interpretación:

Al querer determinar el nivel de transacciones entre partes relacionadas de los hoteles, se constató que el 46% de los hoteles tienen un nivel de transacciones moderado en relación a sus ingresos y gastos, pero es importante saber la esencia y forma legal de las mismas, pues aunque sea un nivel medio de dependencia crean interrogantes que pueden llamar la atención no solo a gerencia en calidad de administrativos de los recursos, sino también a entidades gubernamentales que buscan proteger el interés fiscal.

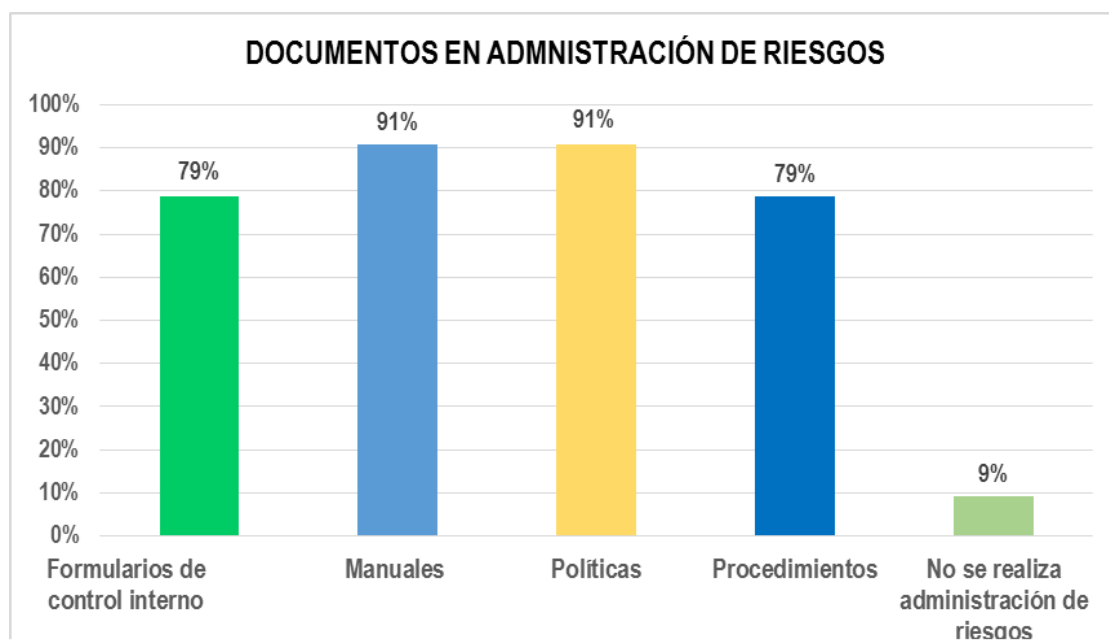
No obstante, el 24% de los hoteles consultados dieron a conocer que sus transacciones con partes relacionadas rondan entre un 31% y 50%, por lo que hay una fuerte dependencia de sus operaciones con las partes vinculadas, lo cual es un foco de estudio fuerte para la unidad de auditoría interna, pues cualquier relacionada que se encuentre en crisis financiera, económica o fiscal podría afectar considerablemente la actividad de la entidad, por lo tanto se deben establecer los riesgos asociados que puedan generar esta situación y establecer planes de contingencia para la posible respuesta ante tales eventos.

Por otro lado un 30% establece que sus transacciones son de aproximadamente entre el 1% y 15%, si bien es cierto no hay mucha dependencia transaccional, se debe llevar un control de las mismas para evitar que la información de una sea diferente de la otra y evitar posibles fraudes que impliquen directamente al hotel, en resumen, todas los hoteles exponen que tienen un nivel de dependencia, que de acuerdo a ello deberían tomar medidas de control de las mismas, a fin de que la información financiera sea presentada de la mejor forma revelando la naturaleza de las transacciones, descripción, los importes y las condiciones de las mismas. Pues no solo es de interés de la máxima autoridad que estos se controlen de la mejor manera, sino que hay un ente fiscal que cuida sus intereses especialmente en este tipo de transacciones.

3. ¿En base a qué documentación se soporta la administración de riesgos que la entidad lleva a cabo?

Objetivo: Comprobar la existencia de la documentación de soporte para la administración de riesgos.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Formularios de control interno	26	79%
B	Manuales	30	91%
C	Políticas	30	91%
D	Procedimientos	26	79%
E	No se realiza administración de riesgos	3	9%



Interpretación:

Al indagar en qué documentos se sustenta la administración de los riesgos en los hoteles, es importante destacar que la administración de éstos es delegada por la alta dirección a los niveles gerenciales o departamentos específicos para esta actividad.

El 91% de los auditores internos encuestados, dieron a conocer que para la administración de los riesgos tienen como herramientas manuales y políticas redactadas que ayudan al diagnóstico y valoración de los riesgos y con ellos concluir las acciones a tomar respecto a los eventos considerados, además los manuales sirven de guía y las políticas para llevar a cabo una adecuada administración de los riesgos, se debe tener en cuenta que para que esto resulte beneficioso se deben cumplir tales las políticas, pues es imprescindible para evitar la ocurrencia de un riesgo.

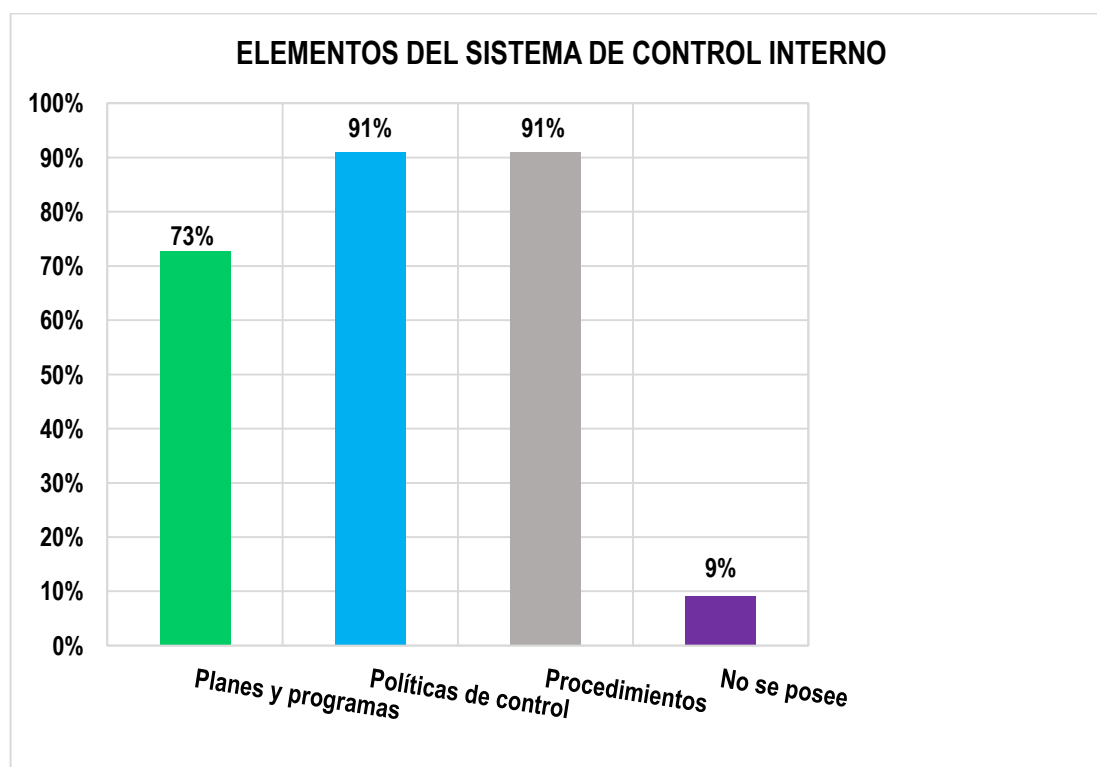
Un 79% de los encuestados indicaron que tienen como herramienta para la identificación y valoración de los riesgos los formularios de control interno y procedimientos, éstos permiten documentar el diagnóstico y valoración de los riesgos y dan un mayor aporte en cuanto a la identificación de eventos, la ejecución inadecuada de procedimientos y de igual manera poder establecer respuestas a tales situaciones y evitar así la ocurrencia de los riesgos que conlleven al fraude u otro tipo de situación desfavorable para el hotel.

A su vez un 9% de los hoteles no realizan administración de riesgos mediante algún instrumento o herramienta que lo oriente, pues solo hacen tal actividad de manera empírica, por lo cual se recomienda que las herramientas propuestas en la interrogante se integren para el mejoramiento del diagnóstico y valoración de los riesgos, y con ello evitar errores, fraudes u omisiones que afecten la consecución de los objetivos empresariales.

4. ¿Cuáles de los siguientes elementos de un sistema de control interno posee la Compañía?

Objetivo: Deducir si la empresa cuenta con los elementos necesarios para un sistema de control interno.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Código de ética	0	0%
B	Planes y programas	24	73%
C	Políticas de control	30	91%
D	Procedimientos	30	91%
E	Reglamento interno de trabajo	0	0%
F	No se posee	3	9%



Interpretación:

Del total de los auditores que respondieron a esta interrogante, el 91% manifestó que poseen políticas y procedimientos de control, éstas se deben incluir en procedimientos de control dentro del plan de auditoría interna basada en riesgo, pues su aplicación garantiza el debido control de las actividades y actos realizados en las diferentes áreas de gestión con el fin de reducir los riesgos e impedir en lo posible las debilidades en los controles.

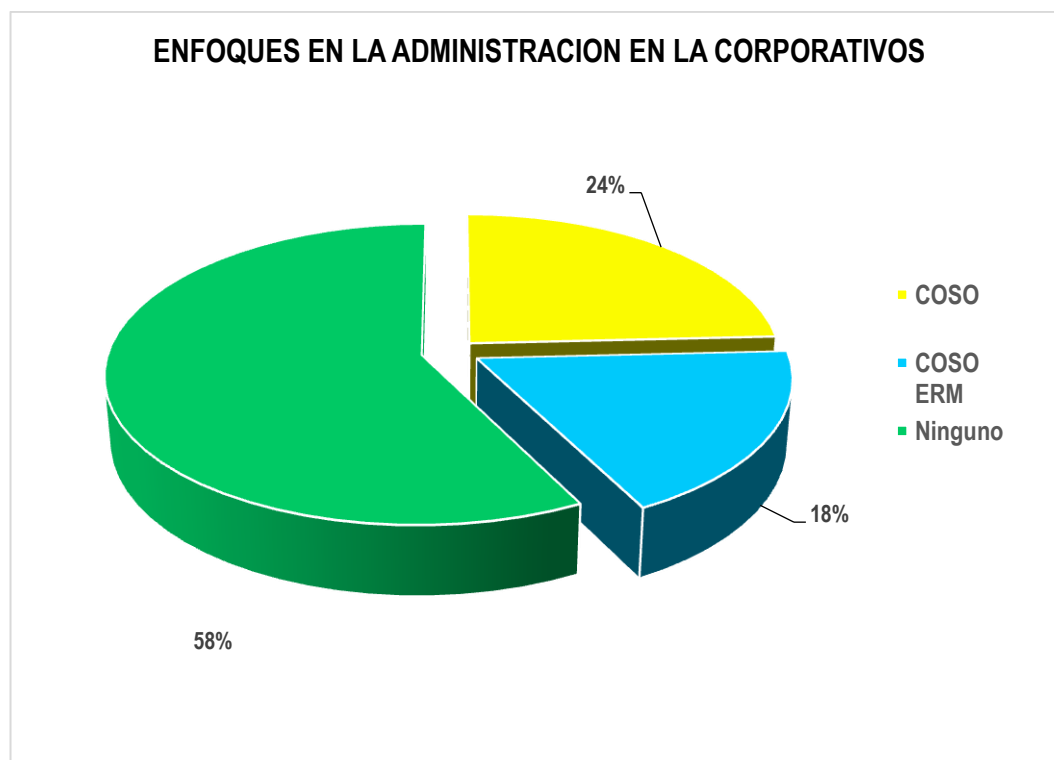
Un 73% de los auditores opinaron que en el hotel donde auditan poseen planes y programas de control interno, en los planes se determina las prioridades a seguir en la evaluación de las actividades de la entidad y los programas se encargan de validar que las actividades llevadas a cabo por las áreas de negocios a fin de identificar las debilidades de los procesos, en el plan de auditoría basada en riesgo se debe hacer un estudio de esos planes y programas con la finalidad de recomendar mejoras que ayuden a la prevención y mitigación de fraudes .

Por otro lado, un 9% de los hoteles no posee o no alcanzan a identificar los elementos que son propias de un sistema de control interno, esto precisa en dar a conocer las bondades que ofrece el tener un enfoque de control interno, como se conforma, pues en ella se establecen los principios, políticas procedimientos, mecanismos, etc. encaminados a la búsqueda de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de los objetivos empresariales. En conclusión, la mayoría de hoteles poseen los elementos que componen un sistema de control interno, para el plan de auditoría interna se debe incluir la evaluación del sistema de control interno pues resulta de gran importancia que se establezca un sistema de control interno con un enfoque definido que garantice la reducción de posibles fraudes, errores, omisiones y que redunde en beneficio de la organización y de su personal.

5. Con base a su experiencia, ¿Cual enfoque considera que se está utilizando en la administración de los riesgos corporativos?

Objetivo: Determinar si las entidades tienen un sistema de control interno definido.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	COSO	8	24%
B	COCO	0	0%
C	COSO ERM	6	18%
D	COBIT	0	0%
E	Ninguno	19	58%
Total general		33	100%



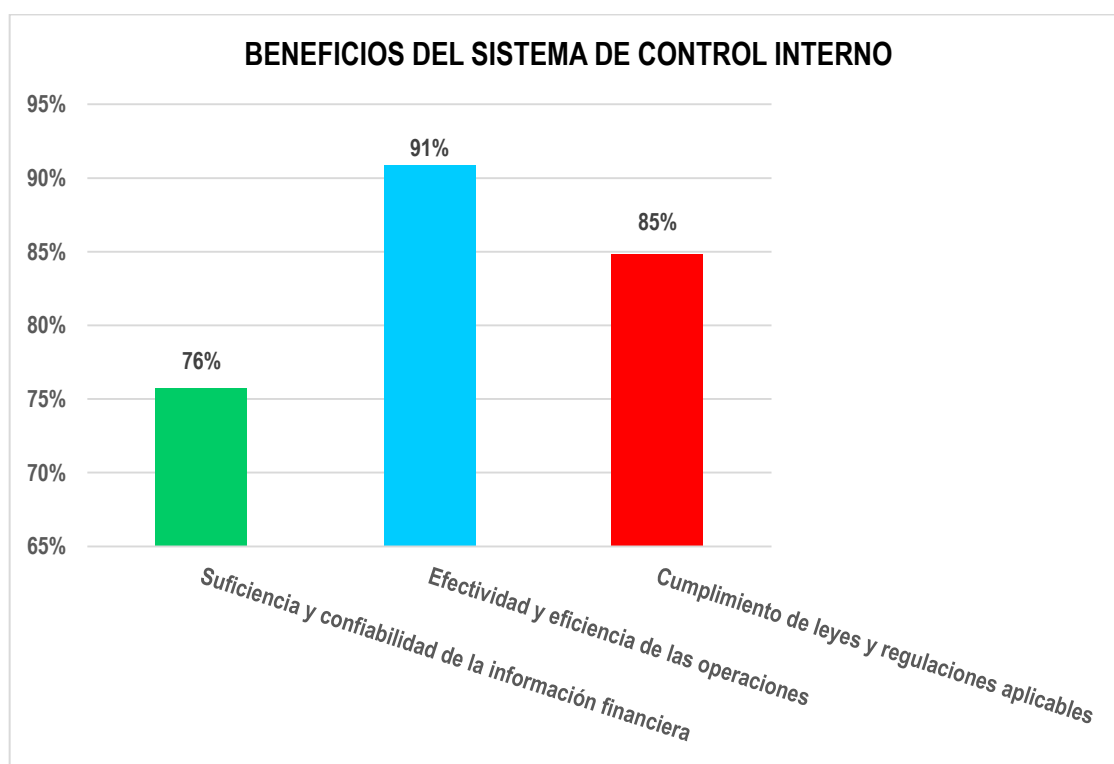
Interpretación:

Se verificó que el 58% de los auditores opinan que en la entidad donde laboran no tienen un enfoque de administración de riesgos corporativos, al no contar con ello no se ejercería el control sobre las operaciones y no se encontraría en la capacidad de detectar y/o prevenir fraudes ya que el objetivo es contribuir con los resultados propuestos. No obstante un 24% identifican que en el hotel donde audita utilizan el enfoque COSO, el cual integra cinco componentes, con características de ser reactiva posterior a los hechos y está orientada al control interno con énfasis en integridad de la evaluación de controles detallados, la función de la unidad de auditoría interna se basa en la evaluación independiente de los controles internos, aparte de ello un 18% consideran que están utilizando el enfoque COSO ERM, que está orientado a los riesgos del negocio con la característica de ser proactiva con énfasis en el monitoreo continuo del plan estratégico dando importancia a los riesgos, para lo cual este última enmarca para la elaboración del plan de auditoría interna basada en riesgo a proponer.

6. De acuerdo a su opinión, ¿El diseño actual del sistema de control interno contribuye con mayor?

Objetivo: Conocer si el sistema de control interno de la entidad cumple con los principales objetivos del mismo.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Suficiencia y confiabilidad de la información financiera	25	76%
B	Efectividad y eficiencia de las operaciones	30	91%
C	Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables	28	85%



Interpretación:

Con el objetivo de conocer cuál es la contribución del sistema actual de control interno que poseen los hoteles, un 76% dio a conocer que ayuda a la suficiencia y confiabilidad de la información financiera, ésta se relaciona con la preparación de los estados financieros confiables para los diferentes usuarios de la información financiera, lo anterior permite que la cifras mostradas sean razonables y cumplan con la característica de confiabilidad como mínimo, además al no presentar una información financiera confiable, se pueden tomar decisiones que afecten presupuestos, operatividad de la compañía, administración dándose la ocurrencia de riesgos que pudieron ser prevenidos por medio de una adecuada revisión de cifras de los estados financieros.

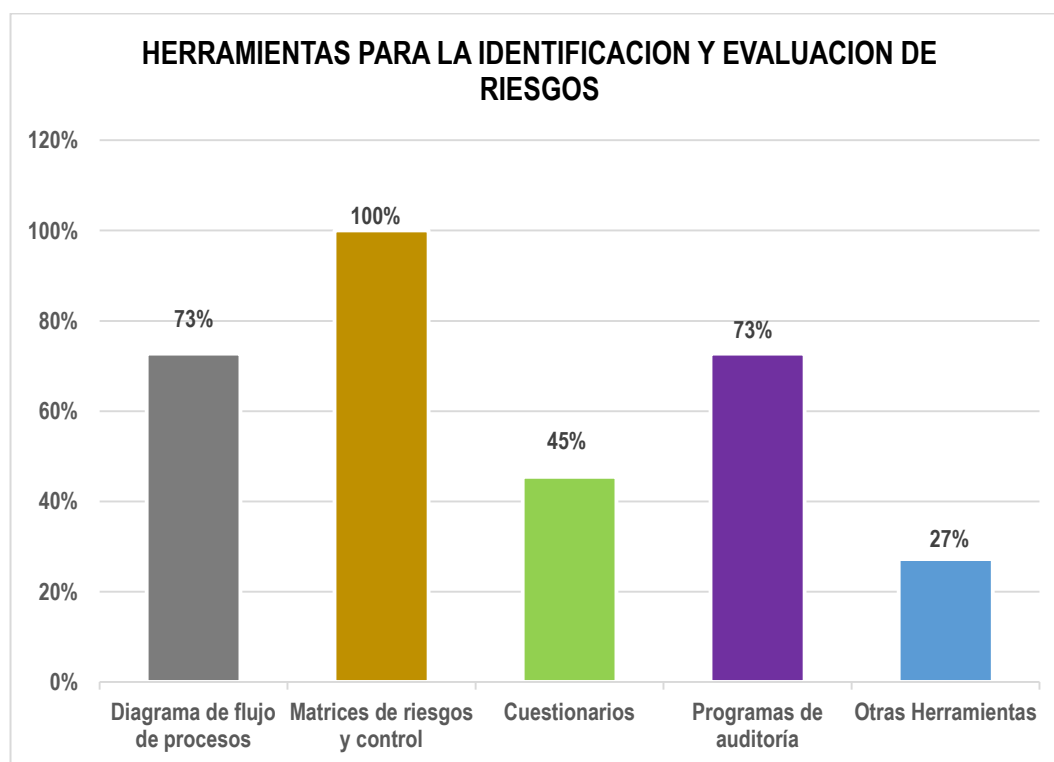
Por otro lado 91% cree que el sistema actual de control interno ayuda a la efectividad y eficiencia de las operaciones, este apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño rentabilidad y salvaguarda de recursos, significa que para llegar a la efectividad y eficiencia se deben medir el desempeño del personal a través de indicadores y estos darán las pautas de procesos de mejoras con el fin de lograr los objetivos de la empresa,

Por ultimo un 85% opina que ayuda al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a la actividad de los hoteles, el no cumplimiento de las leyes, códigos, reglamentos pone a la entidad en una posición desfavorable en la competitividad con otras de su mismo giro, además de ello pierde créditos antes los entes gubernamentales que se encargan de fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales. En conclusión, se necesita un sistema de control interno integral que ayude a cumplir cada uno de los literales propuestos en la interrogante, ya que cada uno es de suma importancia para la consecución de los objetivos estratégicos de los hoteles.

7. ¿Qué herramientas utiliza la auditoría interna para efectuar la identificación y evaluación de riesgos corporativos?

Objetivo: Verificar qué herramientas utilizan para la administración de los riesgos.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Diagrama de flujo de procesos	24	73%
B	Matrices de riesgos y control	33	100%
C	Cuestionarios de control interno	15	45%
D	Programas de auditoría	24	73%
E	Software especializado	0	0%
F	Otras Herramientas	9	27%



Interpretación:

Se observó que todos los auditores internos encuestados 100% respondieron que, una de las herramientas utilizadas para la identificación y evaluación de riesgos es la matriz de riesgos y de control, por tal razón dicha herramienta será incluida en el plan de auditoría interna como la herramienta más importante e indispensable y que servirá para la mitigación de riesgos a los que están expuestas las principales áreas de gestión de las compañías que forman parte de la industria hotelera y que poseen operaciones entre partes relacionadas.

Se identificó que, un porcentaje alto 73% de los auditores internos encuestados manifestó que, utilizan los diagramas de flujo de procesos y que de igual manera utilizan los programas de auditoría interna para la identificación y evaluación de los riesgos corporativos. Por lo anterior, también se concluye que tales herramientas se deben incorporar como parte del plan de auditoría interna para poder mitigar los riesgos a los que están expuestas las principales áreas de gestión de las entidades que forman parte de la industria hotelera y que poseen operaciones con compañías relacionadas.

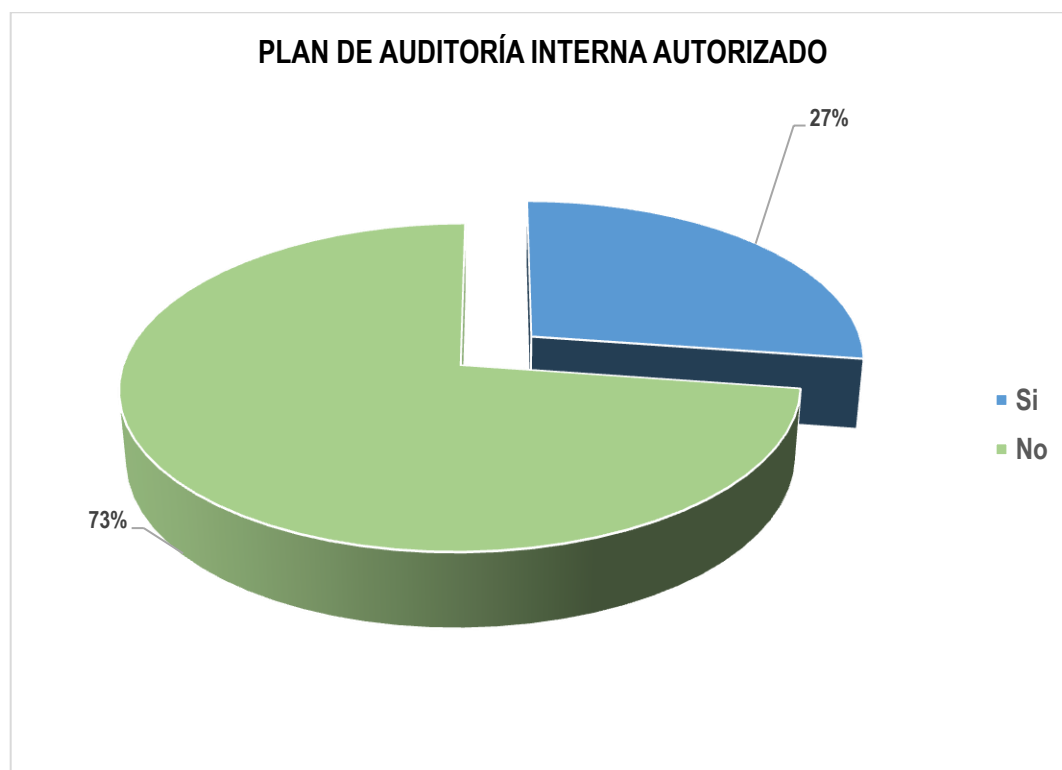
También se observó en un menor porcentaje, pero de igual manera importante 45%, los auditores internos encuestados respondieron que, la herramienta que utilizan son los cuestionarios de control interno. Por tal razón se concluyó que es muy importante incluir tales cuestionarios dentro del plan de auditoría interna para poder mitigar los riesgos a los que están expuestas las áreas de gestión de los hoteles y que tienen operaciones entre partes relacionadas.

En un porcentaje menor 27% los auditores internos encuestados respondieron que utilizan otras herramientas para la identificación y evaluación de riesgos corporativos, de los cuales no mencionaron qué herramientas utilizan, pero son efectivas para poder mitigar los riesgos a los que están expuestas las principales áreas de gestión de las compañías que forman parte de la industria hotelera. También nace la necesidad de que el auditor interno tenga a su disposición un software especializado que le permita tener un mayor alcance en sus pruebas de evaluación de riesgos corporativos.

8. ¿La unidad de auditoría interna cuenta con un plan de auditoría basado en riesgo autorizado por la máxima autoridad de la entidad?

Objetivo: Determinar la existencia de un plan de auditoría interna basado autorizado en riesgos en la organización.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Si	9	27%
B	No	24	73%
Total general		33	100%



Interpretación:

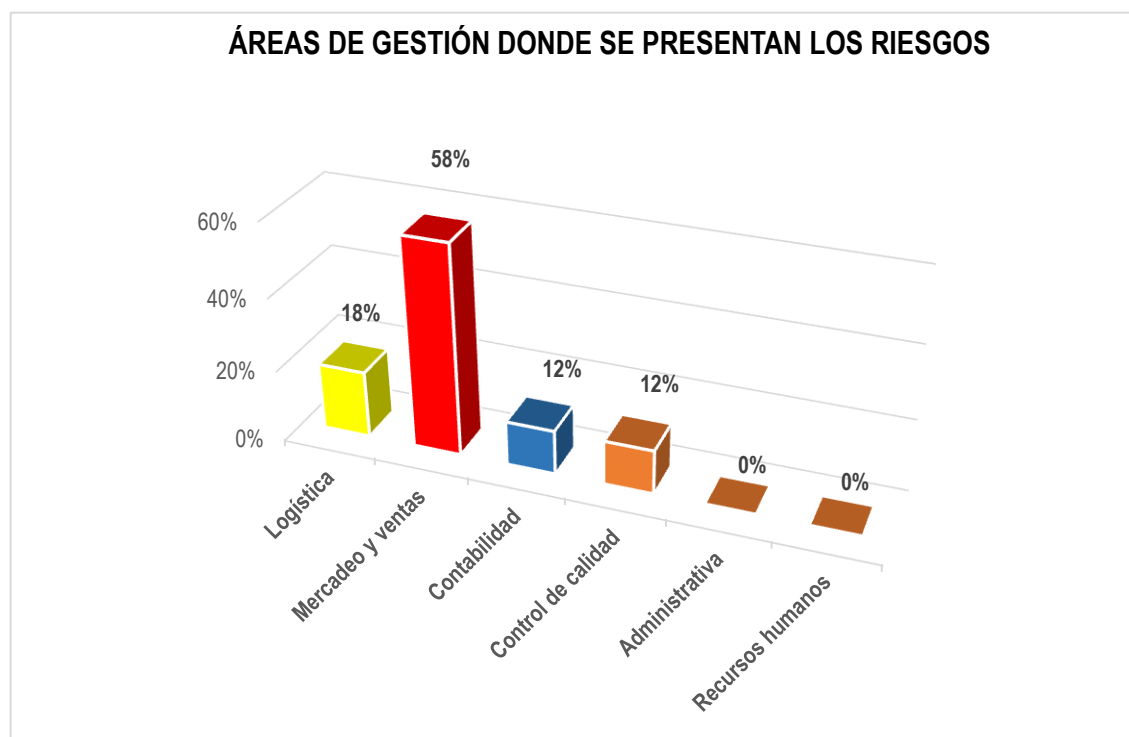
De acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que una parte de los auditores internos encuestados 9% respondieron que, sí poseen un plan de auditoría interna basado en riesgos el cual sí, se encuentra autorizado por la máxima autoridad del hotel donde trabaja. Por lo anterior se puede apreciar la importancia de poseer un plan de auditoría interna que tenga la aprobación de la máxima autoridad de la compañía, lo cual podría permitir tener una evaluación de riesgos más efectiva y que permita la mitigación (a un nivel aceptable) de los riesgos a los que están expuestos las principales áreas de gestión de los hoteles con respecto a las operaciones que se poseen con las compañías identificadas y consideradas como relacionadas.

También se observó que el restante 73% de los auditores internos encuestados manifestaron que no poseen un plan de auditoría interna basado en riesgos que se encuentre autorizado por la máxima autoridad del hotel, evidenciando la necesidad de poseer un plan el cual cumpla con tal condición para poder llevar a cabo una evaluación más efectiva y que contribuya a mitigar los riesgos (a un nivel aceptable) a los que están expuestas las principales áreas de gestión de los hoteles que tienen operaciones con compañías relacionadas.

9. Según su experiencia en la industria hotelera ¿En qué área de gestión considera usted que se presentan los riesgos empresariales que más pueden impactar a la compañía?

Objetivo: Conocer el área que según el entrevistado es donde se presentan mayores riesgos para la consecución de los objetivos.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Logística	6	18%
B	Mercadeo y ventas	19	58%
C	Contabilidad	4	12%
D	Control de calidad	4	12%
E	Administrativa	0	0%
F	Recursos humanos	0	0%
Total general		33	100%



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se identificó que la mayor parte de los auditores internos encuestados 58% respondieron que el área de gestión que posee mayor riesgo en la compañía donde trabajan es el área de mercadeo y ventas, en la cual los riesgos de facturar paquetes de viaje o servicios de hoteles que no sean prestados entre las compañías relacionadas puede llevarse a cabo y afectar a la compañía debido a que no se cuenta con una adecuada administración y gestión de riesgos al interior de los hoteles, por lo que la elaboración e implementación de un plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos contribuiría a la mitigación de los riesgos a los que está expuesta el área de gestión en mención.

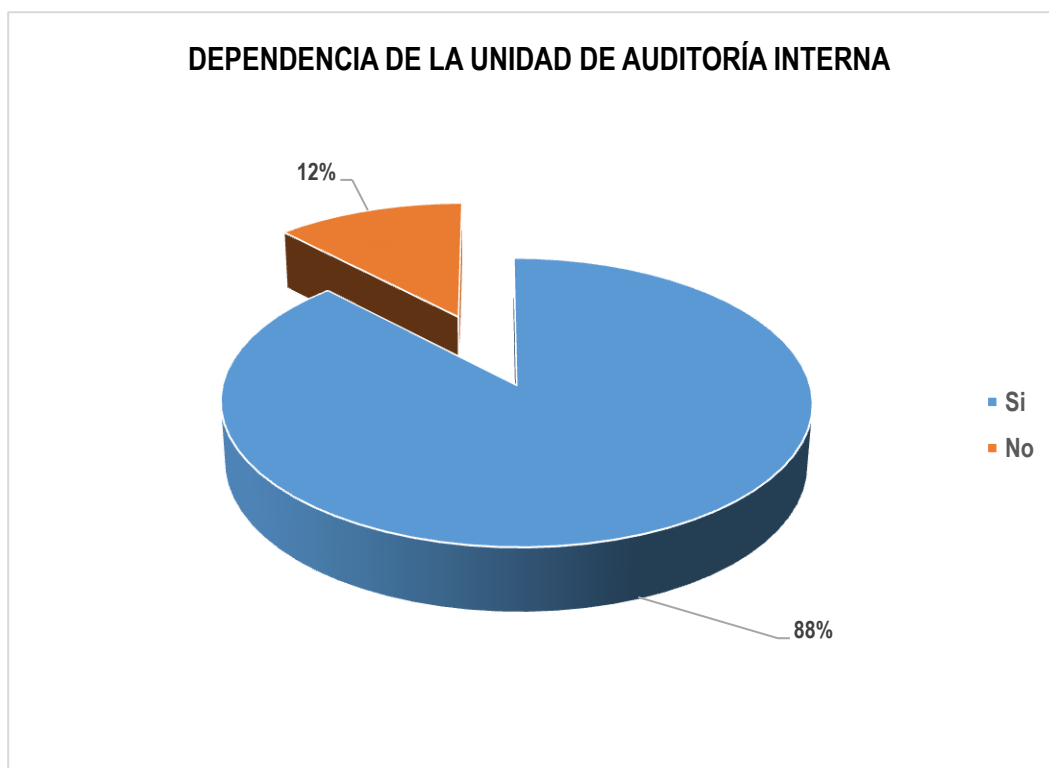
Se observó en un porcentaje del 18% los auditores internos encuestados consideran que el área de gestión logística tiene que prestársele más atención en las actividades de los hoteles, identificando riesgos de mala organización en los eventos y en los servicios prestados a los clientes de los hoteles, lo que podría afectar el flujo de clientes, por lo que se concluye que es muy importante incluir dicha área de gestión como una de las más importantes que deben ser consideradas dentro del plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para mitigar los posibles riesgos que afecten tal área de gestión al interior de los hoteles.

Adicionalmente se aprecia que el menor porcentaje 12% de los auditores internos encuestados expresaron que el área de gestión de mayor riesgo corresponde a contabilidad y de igual manera manifestaron que el área de control de calidad presenta igual riesgo. En base a lo anterior, se concluye que tales áreas de gestión deben incluirse como parte de las áreas más importantes y que deben formar parte del plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos para poder contribuir a la mitigación de los riesgos a los que están expuestas tales áreas de gestión.

10. ¿Dentro de la estructura organizativa la unidad de auditoría interna depende de la máxima autoridad?

Objetivo: Constatar si la unidad de auditoría interna está situada en la organización según la normativa técnica aplicable.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Si	29	88%
B	No	4	12%
Total general		33	100%



Interpretación:

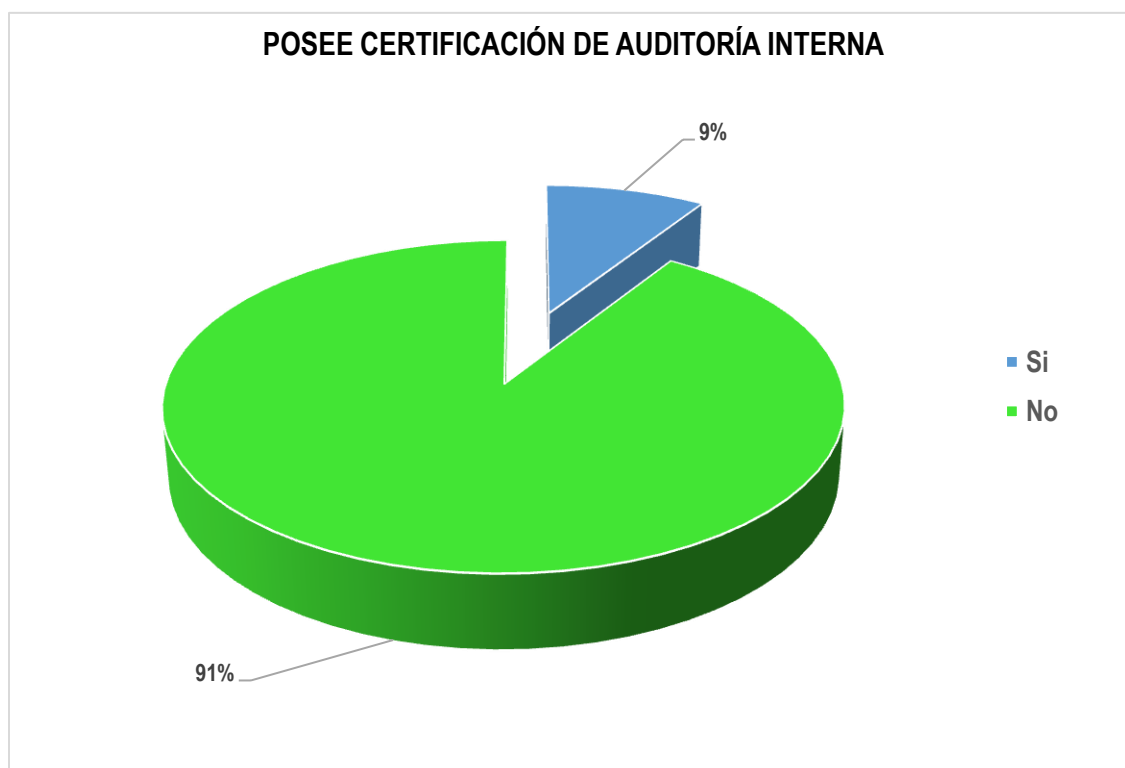
De acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que el mayor porcentaje 88% de los auditores internos encuestados respondieron que la unidad de auditoría interna posee independencia jerárquica dentro de la compañía, pero depende de la máxima autoridad (Junta General de Accionistas/Socios) que es a la cual reporta y por tanto dirige y emite sus informes de auditoría interna y proporciona los resultados sobre la evaluación de la gestión de riesgos que lleva a cabo la máxima autoridad de la compañía. Por lo anterior, se tomará como un requisito indispensable que, en el plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos, se haga una expresión sobre la independencia jerárquica y a la vez sobre la dependencia de la máxima autoridad, con el objetivo de que contribuya a que dicho plan posea el apoyo y autorización de la máxima de la autoridad dentro de la compañía.

Como parte de los resultados obtenidos, se identificó que en un porcentaje mucho menor 12%, los auditores internos encuestados respondieron que la unidad de auditoría interna no depende de la máxima autoridad de la compañía, lo que podría afectar la ejecución de la evaluación de la gestión de riesgos que lleva a cabo la alta administración (máxima autoridad dentro de la compañía) por lo que se concluye que debe ser como un requisito indispensable que dicha unidad depende de la máxima autoridad dentro de la compañía para llevar a cabo una evaluación de riesgos más efectiva.

11. ¿Posee alguna certificación referente a la Auditoría Interna?

Objetivo: Indagar si el director de la Unidad de Auditoría Interna posee certificaciones que abonen a su competencia.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Si	3	9%
B	No	30	91%
Total general		33	100%



Interpretación:

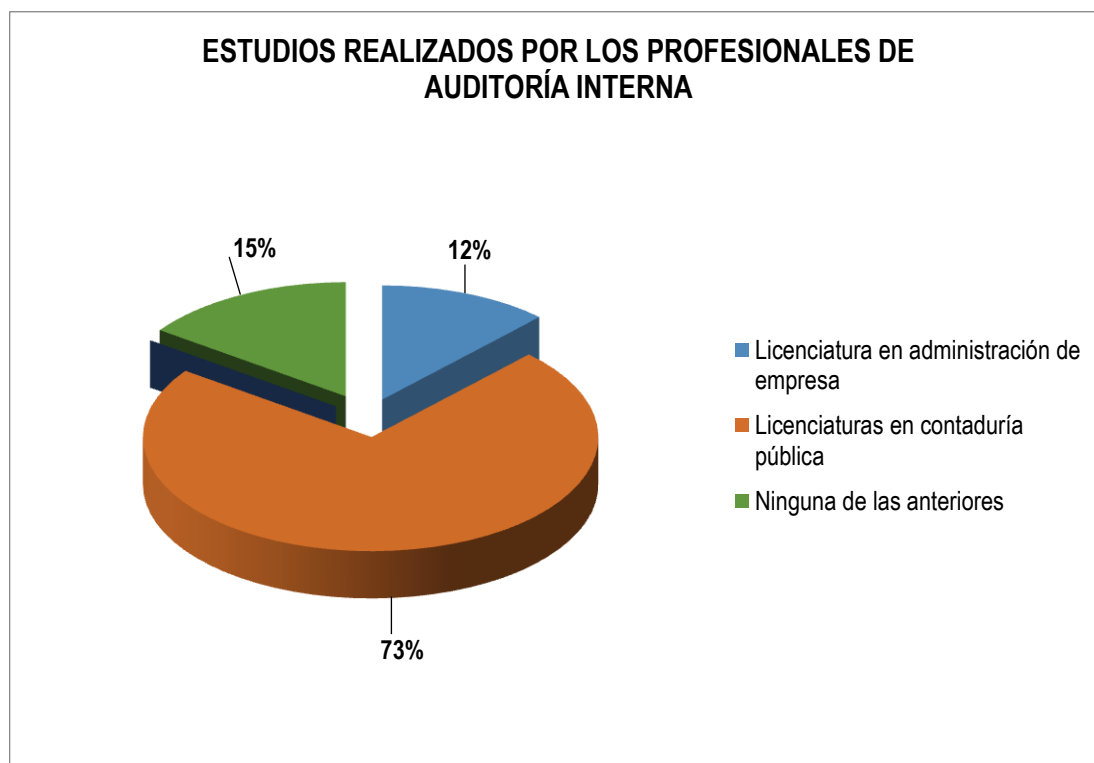
De acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que el 91% de los auditores internos encuestados respondieron que, no poseen ningún tipo de certificación referente a la auditoría interna tales como CIA (Auditor Interno Certificado), CRMA (Aseguramiento Sobre los Procesos Claves de Gestión de Riesgos), CCSA (Certificación en Control de Autoevaluación), CFSA (Auditor de Servicios Financieros Certificado), entre otros. Lo anterior permite concluir que no hay un plan de fortalecimiento y mejora continua con la implementación de modernos conocimientos y/o nuevos enfoques en cuando a la gestión que debe realizar la unidad de auditoría interna, situación que debe ser incluida en el plan de auditoría interna para que la gestión de tal unidad sea más efectiva y que contribuya a la mitigación de los riesgos a los que están expuestas las áreas de gestión de cada uno de los respectivos hoteles.

También se observó que el 9% de los auditores internos encuestados respondieron que sí poseen algún tipo de certificación relacionada a la auditoría interna (de las mencionadas en el párrafo anterior), lo que permite apreciar que los planes de auditoría interna implementados en este último caso, permiten llevar a cabo una gestión por parte de la unidad de auditoría interna más efectiva y con conocimientos más modernos y/o nuevos enfoques que contribuyen a la eficiencia y mejora en los procesos implementados y que de igual manera coadyuvan a la mitigación de los riesgos a los que están expuestas cada una de las áreas de gestión de los respectivos hoteles.

12. ¿Cuenta usted con algunas de los siguientes estudios?

Objetivo: Analizar si, el perfil del auditor interno es el idóneo para desempeñar las funciones en la entidad.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Licenciatura en administración de empresa	4	12%
B	Licenciaturas en contaduría pública	24	73%
C	Ingenierías	0	0%
D	Maestrías en evaluación de riesgos corporativos	0	0%
E	Otros	0	0%
F	Ninguna de las anteriores	5	15%
Total general		33	100%



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se reflejó que el 12% de los encuestados señalaron que cuentan con estudios en licenciatura en administración de empresas siendo así no la profesión más adecuada, ya que carecen de pilares fundamentales en cuanto a criterio profesionales como también el conocimiento en el área de auditoría interna y sobre cómo gestionar ante riesgos que se pueden enfrentar, de este análisis se pretende que exista un entendimiento más general de los planes de auditoría interna para manejar el contexto en cuanto a los de riesgos que se encuentran en el sector hotelero.

El 73% de los auditores internos encuestados respondió que tiene estudios en la carrera licenciatura en contaduría pública siendo esta la más acorde a la auditoría y las funciones que se desarrollan; como son términos, conceptos, programas, procedimientos, planes etc. son más entendibles y manejables en el día a día teniendo muy claro cuál es la finalidad que se busca en la implementación de un plan de auditoría que ayude a disminuir cualquier impacto al que se esté inmerso o que evalúe la causa del surgimiento de eventos subsecuentes y que afecte directamente los objetivos y el negocio en marcha de la industria hotelera, ejerciendo así una valoración sobre las gestiones de la administración sobre la erradicación de riesgos a los que se puede estar presente.

Se determinó que el 15% de los auditores internos ejercen actividades de tal índole y no cuenta con ninguno de los estudios detallados y ejerce la función de auditoría interna, en la cual los conocimientos han sido adquiridos a lo largo del tiempo de trabajo siendo empíricos, hasta lograr ejecutar dicho cargo, sin embargo cuentan con el conocimiento de las actividades y funciones que se requieren en auditoría interna de estas manera se logra el propósito y entendimiento de las causas y el efecto de tal investigación para que se implemente un plan para gestionar cualquier tipo de riesgo que esta puede afectar la operatividad del sector.

13. ¿Con cuántas personas está conformada la unidad de auditoría interna en la entidad?

Objetivo: Investigar el número de personal con el que cuenta la Unidad de Auditoría Interna.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	1 a 3	33	100%
B	4 a 5	0	0%
C	Más de 5	0	0%
Total general		33	100%



Interpretación:

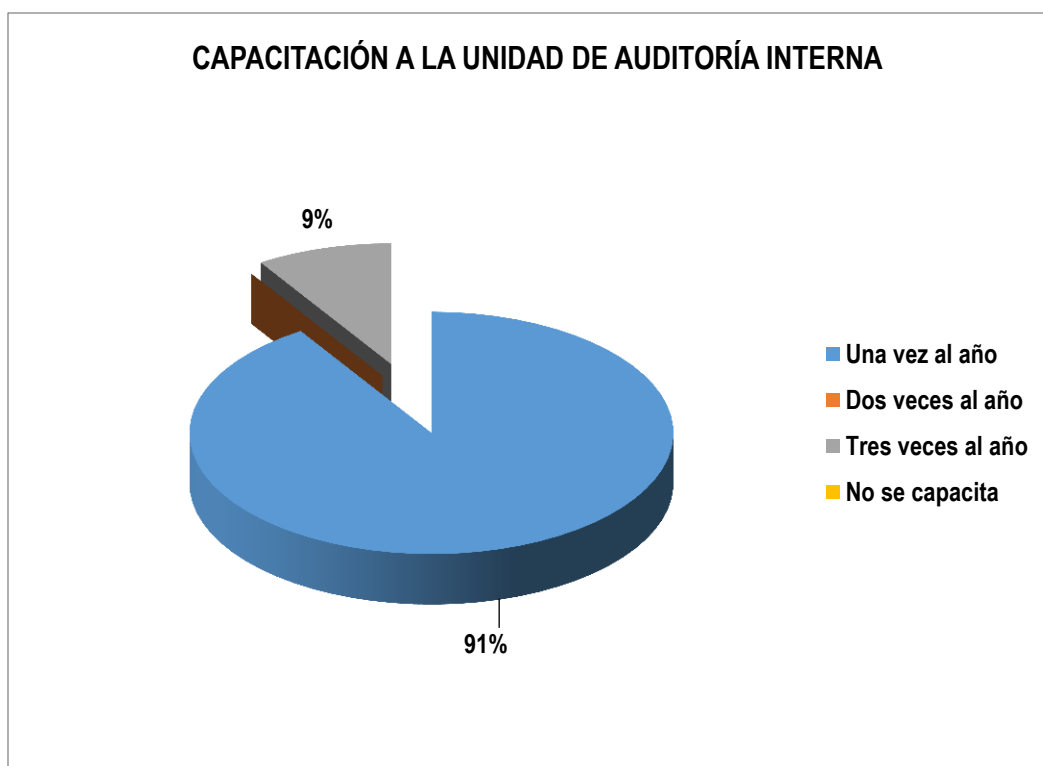
Según los datos, se determinó que el 100% de los resultados obtenidos cuentan con un número inferior de tres elementos para que conforme la unidad de auditoría interna, para cada una de las entidades encuestadas, por tal razón se dice que este número es suficiente y necesario para el desarrollo de las actividades. Puesto que es posible que pueda efectuarse la implementación de un plan de auditoría para gestionar de riesgos que puedan estar presentes entre compañías relacionadas para el sector que se efectúa el estudio y análisis.

Por tanto, reflejando un dato de un cero por ciento en los otros literales ya que no hubo respuesta alguna sobre tales opciones.

14. ¿Con qué frecuencia se capacita en materia de riesgos a la unidad de auditoría interna?

Objetivo: Identificar la frecuencia de las capacitaciones al personal de la unidad de Auditoría Interna.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Una vez al año	30	91%
B	Dos veces al año	0	0%
C	Tres veces al año	3	9%
D	No se capacita	0	0%
Total general		33	100%



Interpretación:

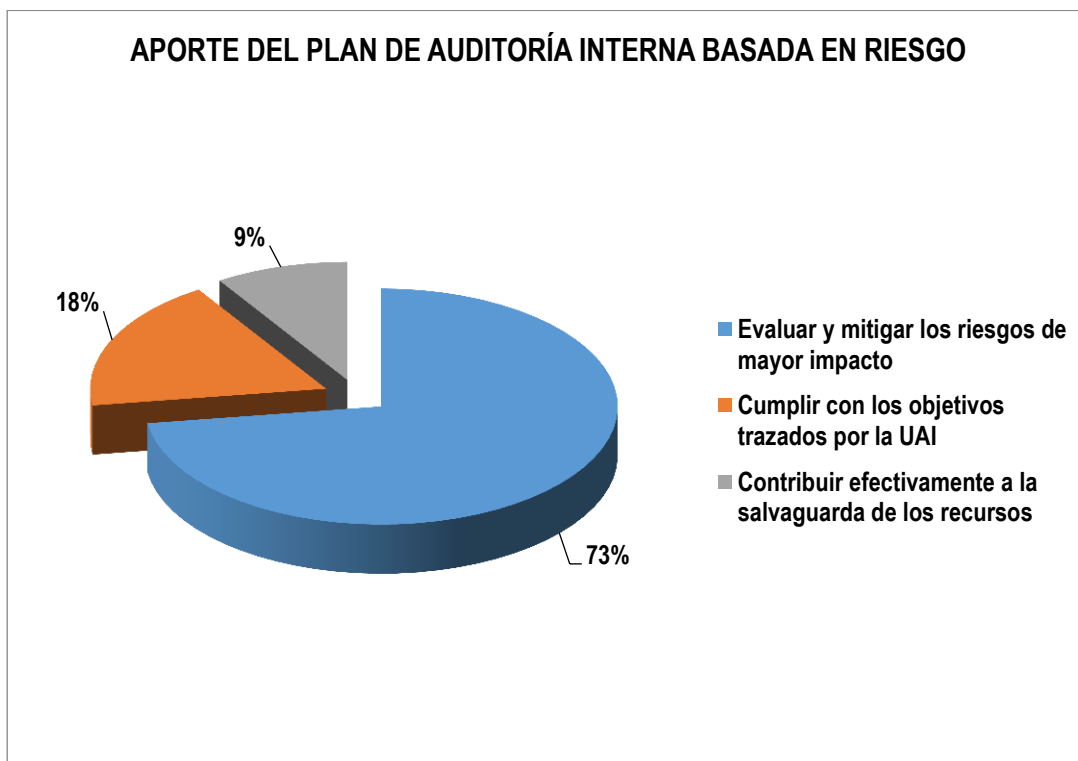
Del 100% de las industrias hoteleras encuestadas, aproximadamente un 91% se capacita en materia sobre gestión de riesgos empresariales una vez cada año, representando esta cifra no muy acorde para el desarrollo de actividades de auditoría ya que deberían impartirse con más frecuencia fortaleciendo el conocimiento y solidez en el personal de auditoría interna estableciendo un plus y un recurso humano más preparado en lo que respecta a posibles eventos que puedan afectar directamente a la entidad sobre cómo prepararse, gestionar, aplicar procesos, mitigar a todo riesgo subsecuente.

El restante 3% de los auditores internos indicaron en la tabulación que ellos se capacitan en una manera más constante ya que en tiempo promedio lo hacen cada cuatro meses personificando así el capital humano formando así un adecuado criterio profesional para el manejo de situaciones de planes de auditoría ante riesgos a los que se está de una manera inmersa e inherente.

15. De acuerdo a su opinión, ¿Cuál sería el mayor aporte que tendría la realización de un plan de auditoría interna basado en riesgos?

Objetivo: Conocer el aporte específico en la ejecución de un plan de auditoría interna basado en riesgos.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Evaluar y mitigar los riesgos de mayor impacto	24	73%
B	Cumplir con los objetivos trazados por la UAI	6	18%
C	Contribuir efectivamente a la salvaguarda de los recursos	3	9%
D	Contribución a la toma de decisiones	0	0%
E	Validar fiabilidad de cifras	0	0%
Total general		33	100%



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 73% indicó que el aporte más significativo sería el de evaluar y mitigar los riesgos de mayor impacto ante las industrias hoteleras, ya que dicha implementación de un plan sería una herramienta que ayudaría al tratamiento adecuado de los riesgos a los que se está expuesto en todo el contexto de sector hoteles y áreas críticas que se han identificado.

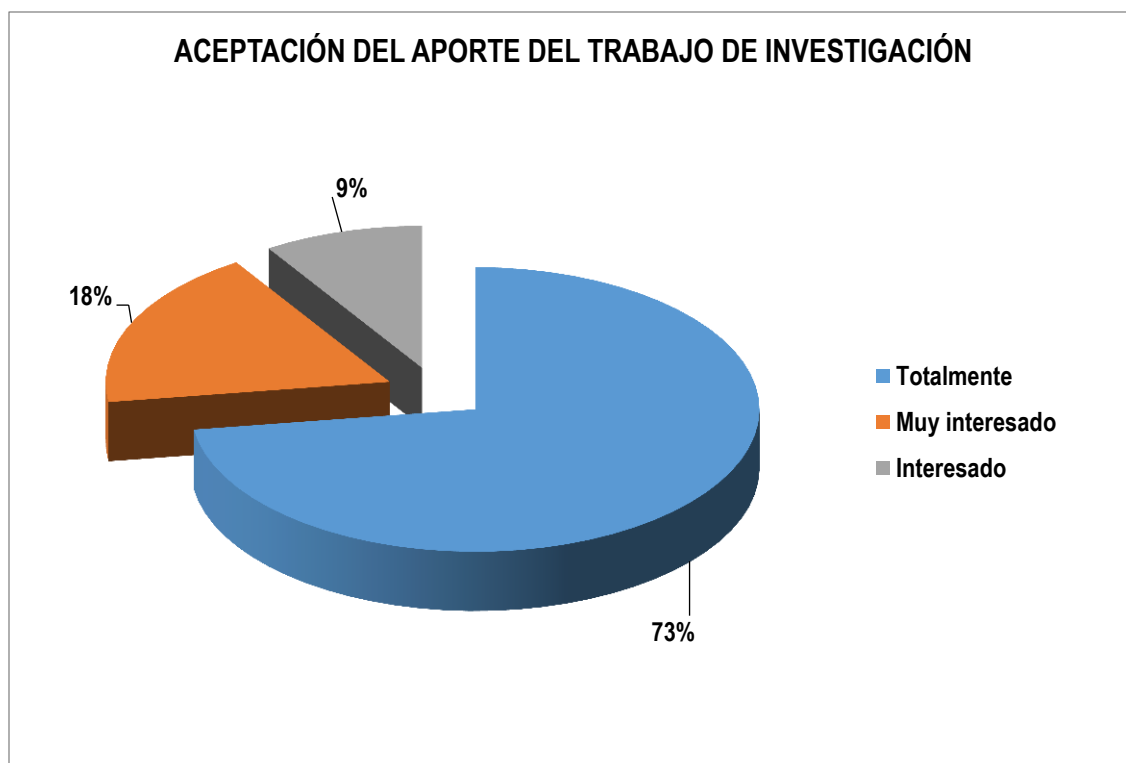
Un 18%, indicó que el mayor aporte sería con respecto al cumplimiento de los objetivos trazados por tal unidad, contribuyendo al alcance de todas las directrices establecidas en el plan de auditoría interna en base a gestión de riesgos dentro de los hoteles que se encuentran ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador.

El 9% de los encuestados respondió que el aporte más valioso que dará la implementación de un plan de auditoría interna basado en riesgo sería la de contribuir efectivamente a la salvaguarda de los recursos representando así algo también positivo para los objetivos que pretende conseguir y alcanzar a la industria junto con la progresividad y operatividad de la misma.

16. ¿Usted estaría de acuerdo en utilizar la investigación referente al plan de auditoría interna basado en riesgos de la industria hotelera como aporte para su ejecución?

Objetivo: Confirmar si la investigación que se lleva a cabo por el grupo de trabajo será de ayuda en las empresas que se dedican a la industria hotelera.

Opción literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Totalmente	24	73%
B	Muy interesado	6	18%
C	Interesado	3	9%
D	Poco interés	0	0%
E	Me es indiferente	0	0%
Total general		33	100%



Interpretación:

Como pregunta a manera de conclusión se indago sobre si la investigación llevada a cabo se implementara y se ejecutará al sector hotelero al que se pertenece como un aporte o ayuda a la unidad o dirección de auditoría. El 73% de las unidades de auditoría interna les sería beneficioso en los aspectos descritos en la interrogante ya que respondieron que totalmente estuvieran de acuerdo.

El 18% de los auditores internos encuestados señaló que estaría muy interesado en la ejecución del plan de auditoría basado en riesgos.

Y el restante 9% dijo estar muy interesado en tal desarrollo del tema descrito y que se está desarrollando y proponiendo para alcanzar el grado de licenciatura en contaduría pública. Reflejando así aspectos de percepción positivos para la industria hotelera en cuanto a la implementación de un plan de auditoría basado en la mitigación de todos los posibles riesgos que puedan afectar el negocio en marcha. Como se puede visualizar en la gráfica no existen criterios en contra o negativos a tal investigación ya que no es algo que se le dé mucho tratamiento a tal sector.

Manual de control interno

**Manual de control interno – Hotel HOTEL LAS
PALMAS, S.A. de C.V.**

MANUAL DE CONTROL INTERNO

CONTENIDO

1. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DEL CONTROL

2. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

3. OBJETIVOS BASICOS DE CONTROL INTERNO

3.1 General

3.2 Específicos

4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION QUE ACTUAN EN EL CONTROL INTERNO

4.1 Administración

4.2 Recurso humano

4.3 Monitoreo

4.4 Manual de políticas y procedimientos.

5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

6. ÁREA LEGAL Y TÉCNICA DE LOS HOTELES

6.1 Base legal

6.2 Base técnica

7. ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA

7.1 Cuentas por cobrar a partes relacionadas

7.2 Cuentas por pagar a partes relacionadas

7.3 Facturación

7.4 Tesorería

8 ÁREA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

8.1 Servicio al cliente

8.2 Control de calidad

8.3 Logística

8.4 Mercadeo y ventas

9. ÁREA DE ENFOQUE DE ESPECIALIDAD

9.1 Ley de turismo

9.2 Ley de fomento de la industria turística

9.3 Ley del instituto salvadoreño de turismo

1. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DEL CONTROL

Dentro de las cuatro funciones básicas de la administración como es la planificación, organización, dirección y control, ésta última tiene como fin lograr los objetivos de la compañía, dentro de los límites previamente establecidos.

Se considera Control a todo aquello que tienda a:

- Minimizar las causas del riesgo
- Eliminar las causas del riesgo
- Disminuir la ocurrencia de las causas del riesgo

Los controles a aplicar se dividen en:

- Preventivos: Cuando evitan que ocurran las causas del riesgo
- Detectivos: Cuando detectan la ocurrencia del riesgo
- Correctivos: Cuando corrigen los efectos de las causas después de que han ocurrido los hechos.

2. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos. También puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de los planes.

Según COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

3. OBJETIVOS BASICOS DE CONTROL INTERNO

3.1 General

Ayudar a la administración y dirección de la empresa al mejor y eficaz desempeño de sus labores.

3.2 Específicos

- Garantizar procesos de planeación y desarrollo organizacional de acuerdo con la naturaleza de la organización.
- Proteger los recursos y activos en cuanto a su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido.
- Garantizar una información confiable y veraz.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.
- Cumplir con las leyes y reglamentos aplicables.
- Prevenir errores, riesgos e irregularidades.

4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION QUE ACTUAN EN EL CONTROL INTERNO

4.1 Administración

El director ejecutivo es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema. Más que cualquier otro individuo, el director ejecutivo es quien vela por la administración de la entidad, el cual afecta la integridad y la ética, así como los otros factores de un ambiente de control positivo. En una compañía, la dirección cumple este deber proporcionando liderazgo y dirección a los administradores principales y revisando la manera como ellos están controlando el negocio. Los administradores principales, por su parte, asignan responsabilidades para el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno más específicos al personal responsable de las funciones de las unidades. En una entidad pequeña, la influencia del director ejecutivo, a menudo un administrador-propietario, usualmente es más directa. En cualquier caso, es una responsabilidad que se traslada en cascada, un administrador es efectivamente un director ejecutivo en su esfera de responsabilidad. Tienen significado particular los directores financieros y su personal vinculado, cuyas actividades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo en la estructura organizativa, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa.

4.2 Recurso humano

La operatividad de la Compañía es responsabilidad del recurso humano el cual impulsa y ejecuta las actividades que son de importancia para el giro normal de la entidad. Por lo anterior, el personal que se encuentre a cargo de tales actividades, debe ser personal que tenga la capacidad y conocimiento de ejecutar dichas actividades que den el rumbo que la compañía necesita.

4.3 Monitoreo

Dentro de la compañía debe de existir un monitoreo permanente que permita verificar y tener la certeza que se están ejecutando los procedimientos de acuerdo a lo establecido por el gobierno corporativo.

4.4 Manual de políticas y procedimientos.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las

instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en organización.

La empresa en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La finalidad del control interno es:

- Asegurar que todo acto de la administración sea desarrollado según lo programado
- Determinar la medida en que cada acto de la administración logra el resultado esperado
- Evaluar los resultados y desviaciones que se presenten a estos para corregirlos.

El Auditor Interno evalúa el sistema de control interno para obtener seguridad razonable de que se logra el objetivo de los controles. Para ello utilizará las pruebas de cumplimiento para lograr la certeza razonable de que los procedimientos de control interno se estén aplicando en la forma señalada y asume la responsabilidad de informar de las deficiencias encontradas en las técnicas de control y dirá sugerencias para mejorar dichas técnicas.

6. ÁREA LEGAL Y TÉCNICA DE LOS HOTELES

6.1 Base legal

El tema de investigación nos conlleva a una serie de leyes y normas relacionadas que a continuación se detallan.

6.1.1 Código de Comercio

En la industria hotelera salvadoreña, dicho código desempeña un papel básico para su operatividad, es en donde existen disposiciones generales que son aplicadas a la empresa hotelera; en lo que se refiere al libro II que se trata sobre los deberes profesionales de los comerciantes y sanciones por su incumplimiento, además se citarán algunos artículos que tienen incidencia en esa industria en particular.

Art. 435, en este artículo establece la responsabilidad de las empresas en llevar registros formales de sus operaciones, por lo tanto forma parte de la gestión de riesgo para la empresas de la industria hotelera.

Art. 1104, establece que los clientes que se alojen en el negocio tendrán el derecho de entregar en depósito sus pertenencias, recayendo la salvaguarda de estos sobre el propietario o sus subordinados.

Art. 1518, “El contrato de hospedaje se registrará por el reglamento respectivo que expedirá la autoridad competente, el cual deberá ser colocado de manera visible en el lugar del establecimiento destinado a la recepción de huéspedes”.

Art. 1999, este artículo establece que cualquier daño moral, físico o material que le suceda al cliente, el responsable será el propietario del hotel, siempre y cuando se compruebe la no culpabilidad del alojado.

Art. 2000, establece que el propietario del hotel a dar seguridad al cliente y de sus pertenencias durante su estancia en el hotel.

6.1.2 Ley reguladora del ejercicio de la contaduría pública y auditoría.

El objeto de esta Ley es regular la profesión del ejercicio de la contaduría y estandarizar las funciones de auditoría que desempeña los contadores públicos autorizados por esta ley, como también los derechos y obligaciones de las personas naturales y jurídicas que ejerzan la profesión por tal razón se hace mención en proceso de la presente investigación.

Este instrumento legal, establece las regulaciones y responsabilidades fundamentales de los contadores públicos y auditores, así mismo la normativa básica para ejercer tales profesiones.

Art. 4, De la función de auditoría. Sólo quienes sean autorizados para ejercer la contaduría pública podrán ejercer la función pública de auditoría. Con el objeto de ser autorizados para el ejercicio de auditorías, los auditores también deberán cumplir los requisitos que establezcan otras Leyes y ser inscritos en los registros correspondientes.

Art. 19, Colaboración del auditado. Los auditados deberán prestar toda su colaboración al contador público para que éste pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera. Si no se le facilitare la información o documentación solicitada al contador público, este podrá renunciar al cargo.

Art. 20, Firma y sello de dictámenes, informes o estudios. Los dictámenes, informes, estudios, opiniones o consultas relacionados con las funciones antes descritas, deberán llevar la firma y sello del contador público responsable. En caso contrario, carecerán de validez.

Art. 23, Tiempo de archivo de expedientes y documentos. Los expedientes de trabajo, en los cuales estén fundamentados los dictámenes e informes, así como los dictámenes mismos, deberán conservarse al menos durante cinco años.

6.1.3 Código Civil

Desde el punto de vista de la Legislación Salvadoreña, específicamente en el Código Civil, a los lugares donde se prestan servicios de alojamiento, bebidas, comidas y otros, se les denomina actualmente como hoteles. A estas empresas la Ley exige, darle toda la seguridad necesaria al visitante.

Art. 1999, este artículo establece que cualquier daño moral, físico o material que le suceda al cliente, el responsable será el propietario del hotel, siempre y cuando se compruebe la no culpabilidad del alojado.

Art. 2000, establece que el propietario del hotel a dar seguridad al cliente y de sus pertenencias durante su estancia en el hotel.

6.1.4 Código de Trabajo

Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, y crea instituciones para resolver sus conflictos. Su creación nace ante la necesidad de regular y normar las relaciones entre ellos.

La Constitución de la República como Ley Primaria consagra los principios elementales del trabajador sus Derechos, Deberes y sus Beneficios. La función del Código de Trabajo como Ley Secundaria es desarrollar dichos principios y proporcionar seguridad jurídica al ámbito laboral.

El Código de Trabajo, tiene disposiciones que rigen a los empleados de hoteles salvadoreños, de los cuales se citan los artículos que tienen incidencia en éstos.

Art. 123, exige al patrono a adoptar y poner en práctica medidas de seguridad e higiene en los hoteles para salvaguardar la integridad física y mental de los empleados.

6.1.5 Ley de Fomento de la Industria Turística

Esta ley rige a los hoteles de El Salvador, por ser empresas dedicadas a las actividades relacionadas con la explotación de la industria turística, y ser parte del sistema nacional de turismo, nace con el objetivo de asesorar y estimular la industria turística.

6.1.6 Ley de Instituto Salvadoreño de Turismo

Esta ley aplica para los hoteles, puesto que este ente gubernamental aprueba las tarifas de los hoteles, insta a que se registren al instituto y busca sobre todo fomentar y estimular el turismo en el país.

6.2 Base técnica

El marco técnico revela o da a conocer el cumplimiento de las regulaciones en la práctica profesional de la auditoría interna.

6.2.1 Código de Ética

El Código de ética del Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors) es el conjunto de principios relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna, y de reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos El Código de ética aplica tanto a las personas como a las entidades que prestan servicios de auditoría interna. B propósito de ese código es el de promover una cultura de ética en la profesión de auditoría interna en el ámbito internacional.

El Código de ética del IIA establece los principios expectativas y comportamiento del gobierno de la organización y de quienes la conforman para conducir la función de auditoría interna. Más que actividades específicas, describe el mínimo de requerimientos y expectativas de conducta de los auditores internos.

Es de esperar que los auditores internos apliquen y defiendan los siguientes principios:

- **Integridad:** La integridad de los auditores internos se establece en la confianza que ellos demuestren, la cual establece las bases para confiar en sus juicios.
- **Objetividad:** Los auditores internos deben demostrar el más alto nivel de objetividad profesional en la obtención, evaluación y comunicación de información relacionada con la actividad o el proceso sujeto a examen. Los auditores internos, al formular juicios, deben hacer una razonable evaluación de que todas las circunstancias relevantes no son influenciadas indebidamente en función a sus propios intereses o los de otros.
- **Confidencialidad:** Los auditores internos deben respetar el valor y la propiedad de la información que reciben y no discutir esa información si no cuentan con la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- **Competencia:** Los auditores internos aplicarán sus conocimientos, habilidades y experiencia necesarios en la prestación de servicios de auditoría interna.

6.2.2 NIEPAI (Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de Auditoría Interna)

Describe la naturaleza de la auditoría interna y las características de aquellos que desempeñan esa actividad. También se proporciona criterios de calidad con los cuales puede ser evaluado el desempeño del mismo.

2010-Planeción

Con el fin de determinar prioridades de la función de auditoría interna. El director debe establecer planes basados en los riesgos. Dichos planes habrán de ser consistentes con las metas de la organización.

2120-Administración de riesgos

La función de auditoría interna debe evaluar la eficacia del proceso de administración de riesgos y contribuir a su mejora.

2200-Planeación del trabajo

Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos

Las normas citadas establecen los lineamientos para la creación del plan de auditoría basado en riesgos y así realizar una efectiva evaluación de la gestión de riesgo la cual se encuentra a cargo de la administración.

6.2.3 COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

El COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) brinda los componentes sobre los cuales se basa el estudio de la gestión de riesgos de la entidad.

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión y son:

Ambiente de control

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

Establecimientos de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de eventos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Repuesta a los riesgos

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Monitoreo

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Este marco técnico explica cómo se desarrolla y aplica estas actividades en la organización.

7. ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA

7.1 Cuentas por cobrar a partes relacionadas

7.1.1 Objetivo

Obtención de uniformidad y consistencia, en aplicación de normas y cumplimiento de procesos de créditos y cobro con compañías relacionadas, dentro de un marco de aprobación y responsabilidad, bajo lineamientos de prevención de cuentas de dudosa recuperación o incobrables.

7.1.2 Políticas

Sujetos de crédito

Son todos aquellos accionistas, directivos, alta gerencia, y personal clave, entidades u otros sujetos que sean parte del grupo empresarial al que pertenece HOTEL LAS PALMAS. Todos los mencionados anteriormente son sujetos a créditos por parte de la empresa siempre y cuando sea comprobable la relación directa e indirecta.

Contrato de prestación de servicios con partes relacionadas.

Cada año se firma contrato de prestación de servicios mutuo con las entidades que forman parte del grupo empresarial, en el contrato se deben fijar las representaciones de las partes, el requerimiento del servicio, las nacionalidades de las entidades, domicilio, la capacidad jurídica de la entidad, así como las cláusulas del contrato. Como mínimo en las cláusulas de contrato deben estar el tipo de servicio a prestar y la aceptación del mismo, la vigencia, la retribución de los servicios prestados, forma de pago, descripción de responsabilidades administrativas y laborales, la exclusividad del servicio, de las garantías, la rescisión del contrato y otras que las partes consideren importante agregar.

Aprobación de créditos

Las partes relacionadas con solicitud de crédito, deben presentar los siguientes documentos:

- Formato de **Solicitud de Crédito**, aprobada por el Gerente de Venta.
- Copia de la **Matricula de Comercio (Si es sociedad)**

- Fotocopia del registro IVA contribuyente
- Fotocopias del Número de Identificación Tributaria
- Fotocopia de la Escritura de Constitución y de Representación Legal.
- Fotocopia del **Documento Único de Identidad DUI** cuando sea persona individual
- Referencias de crédito reciente de otras empresas del grupo empresarial.
- Evidencia de compras recientes, por tres meses consecutivos, de contado.

Datos generales y condiciones de crédito aprobadas a los sujetos relacionados, deberán ser ingresados al Sistema de administración de cartera de cliente en el módulo de Maestra de Clientes. Actividad desarrollada por el Encargado de cuentas por cobrar.

Límites de crédito

Los límites de crédito se establecerán sobre la base de promedio mensual de compras de contado, durante los últimos tres meses calendario y análisis de requerimientos de solicitud de crédito.

Situaciones de motivo de rechazo inmediato de crédito:

- Solicitudes y ampliaciones de crédito, no sustentadas correctamente o no autorizadas.
- Crédito de sujetos relacionados que excedan límite autorizado y/o tengan cheques rechazados no pagados.
- Créditos a empleados y funcionarios de la empresa.

Plazos de crédito

Los plazos de crédito para los sujetos relacionados en el territorio nacional tendrán un plazo de 45 días crédito.

Para las partes relacionadas con crédito fuera del territorio nacional, el plazo para solventar la deuda es de 60 días crédito.

Programa de Cobro

- Los cobros deben ser programados conforme vencimiento de los créditos.
- En concordancia con los datos del sistema, el gerente de admón. y finanzas, recibe del encargado de cuentas por cobrar, reporte de vencimientos de crédito y avisos, éste es el encargado de gestionar el pago de dichos créditos, deberá notificar al cliente del vencimiento de sus facturas.
- La labor del gerente de administración y finanzas, está ligada a ejecutar el cobro programado, quien debe de firmar formato de entrega y recepción de facturas del custodio de documentación para la respectiva gestión de cobros a partes relacionadas.
- El gerente de administración y finanzas debe liquidar la gestión programada del día, por la entrega, y regresar al encargado de cuentas por cobrar las facturas de crédito firmadas y selladas de cancelado del cliente y por el resultado de la gestión de cobro programado.
- El gerente de administración y finanzas, aprobarán cobros parciales o “abonos a cuenta”, de créditos problemáticos y justificados, sin embargo, los plazos no deberán exceder de los tres meses.
- No se admitirá cobros con cheques girados de cuentas de terceras personas.
- Los cobros de facturas de crédito deben sustentarse con recibos de caja autorizados, bajo control contable y correlativo.
- Sobre las cuentas morosas, cuando exista resistencia de pago en la fecha de vencimiento, deberá enviarse notas persuasivas de cobro a fin de mantener la cartera limpia con sujetos relacionados del grupo.

Cobro de documentos

- Todos los valores pendientes de cobro, deberán ser recuperados mediante la participación o intervención de encargado de cuentas por cobrar. Deben documentarse las gestiones de cobro y el informe del estado de cuenta de las partes relacionadas.
- Con el fin de fortalecer la garantía en el proceso de recuperación de los créditos concedidos, de manera oportuna deben tramitarse los Quedan correspondientes.
- La recolección de cheques amparados por los Quedan recibidos, deberá estar coordinada con los clientes, mediante la participación permanente de facturador y encargado de cuentas por cobrar.
- Los cobros efectuados deberán documentarse mediante los correspondientes Recibos de Ingreso.

Cheques rechazados de partes relacionadas

- El encargado de tesorería, recibe cheques rechazados, debe grabarlos en el sistema de cartera y enviarlos inmediatamente al encargado de cuentas por cobrar para su custodia.
- Cuando las causas del rechazo de cheques sean por falta de fondos, procederá hacer recargos
Por manejo, al cliente:
 - \$ 10.00 cuando el cheque sea menor de \$ 125.00.
 - Por valores mayores a \$ 125.00, aplicará recargo del 5%, no habrá excepciones.
 - La recuperación de cheques rechazados, debe efectuarse en término máximo de 5 días hábiles.
 - El pago sólo se aceptará en efectivo o cheque certificado.
 - Los sujetos relacionados reincidentes, con dos cheques rechazados sin causa justificada, motivarán
La eliminación del recurso en la maestra de cartera.
- El Contador de la Entidad, conciliará los registros de cargo a cuenta y conciliaciones Bancarias, Revelando desviaciones halladas.

Reportes de Cartera

- Periódicamente el gerente de admón. y finanzas o el encargado de cuentas por cobrar, deben informar de antigüedad y desviaciones, en reunión con la gerencia general, haciendo énfasis de cuentas vencidas, metas de cobro y cheques rechazados no recuperados.
- Encargado de cuentas por cobrar, hará comparación mensual, de tendencia, índices de rotación y antigüedad de cartera, por segmento y consolidado país y extranjero.
- El Contador de la Entidad debe verificar que los reportes, del sistema auxiliar, concilian con las cuentas auxiliares contables.

Seguridad y custodia de documentos de cartera.

- Los documentos de cobro deben ser puestos, bajo resguardo en archivo adecuado, con limitaciones de acceso, únicamente a responsable directo para tal caso el encargado de cuentas por cobrar.
- El cambio de responsabilidad custodia de documentos, proceso debidamente autorizado, deben ser documentados con formato diseñado para el efecto, con firmas de entregado y recibido.

- Los documentos deben permanecer, debidamente ordenados por ubicación (nacional o extranjero), monto y vencimiento.
- Los documentos de cartera serán sujetos de arqueo periódico por parte del gerente de administración y finanzas, como procedimiento de control operativo.
- La falta de facturas u otros documentos de cobro, pérdida o extravío, implicará sanción disciplinaria, libre de deducción de responsabilidad de su valor, cuando no exista justificación plena.

Cuentas Incobrables

La determinación de facturas incobrables con cargo a provisión contable, debe ser aprobada por Comité de créditos, exigiendo documentación siguiente:

- Original de la factura.
- Copia de cartas de cobro entregadas al sujeto relacionado.
- Reporte de cobro
- Firma de aprobación del Gerente de administración y finanzas
- Validar requisitos establecidos fiscalmente.

Todas las **Bajas de créditos** por cuentas Incobrables deben ser aprobadas por la **Gerente Administrativo Financiero**, requisito contable obligatorio.

El Contador General no puede asentar ningún registro de cuentas incobrables, sin demostrar la documentación y aprobación indicada.

Documentación de pagos de cuentas de otra entidad del grupo empresarial.

Se harán pagos a cuenta de otra entidad siempre y cuando este soportado en un correo o notificación escrita de la operación. La entidad relacionada mandará los datos del monto a pagar, el nombre del proveedor y el servicio o bien comprado.

Documentación de transferencias de fondos como financiamiento.

La transferencia de fondos se hará a petición del gerente general de la entidad relacionada y aprobada por la gerencia general de empresa matriz del grupo empresarial, como documento soporte

de la transferencia será el recibo de la transacción impresa desde el manejo de la cuenta corriente de donde salieron los fondos, firmado por tesorería y entregado al encargado de cuentas por cobrar, para la elaboración de tabla de amortización de la cuenta por cobrar si se acuerda a pagar en un plazo mayor a un año.

7.1.3 Procedimientos

Procedimiento de aprobación de crédito

- El encargado de cuentas por cobrar recibe la solicitud de crédito con la documentación solicitada.
- Verifica que todos los documentos solicitados hayan sido entregados por el solicitante, de no ser así, se notifica la documentación faltante.
- Comprobada toda la documentación, se reúne al final del día el gerente de administración y finanzas con el encargado de cuentas por cobrar y analizan las solicitudes de crédito.
- El comité de crédito decide si aprobar o no el crédito.
- Aprobada la solicitud, se crea el cliente en el sistema de administración de cartera, llenando todos los campos requeridos.
- Se archiva la solicitud de crédito como historial de clientes de la sociedad.

Procedimiento de programación de cobro

- El encargado de cuentas por cobrar al final de cada semana, genera reporte de cobros de la semana entrante.
- Este reporte se entrega al gerente de admón. y finanzas.
- Al finalizar la semana del reporte de cuentas por cobrar generado, se coteja los pagos recibidos con lo que se esperaba cobrar.
- Las cuentas por cobrar que no se cancelaron en la programación de cobros, se notifican al cliente del compromiso que tiene con la entidad.

Procedimiento de ingresos por cobros.

- Los pagos los recibe tesorería, y los ingresa en el sistema como pagos recibidos.
- Este al finalizar el día genera reporte de ingresos por cobro de cartera.
- El gerente de administración y finanzas ejecuta un arqueo de caja de los pagos recibidos.

- Tesorería una vez comprobada la cantidad recibida con el reporte, deposita en caja fuerte los pagos recibidos en efectivo y cheque con presencia del gerente de admón. Y finanzas.
- La empresa recolectora de efectivo, ingresa a las instalaciones del hotel para recibir el dinero y el formulario de remesa a cuenta corriente bancaria del hotel.
- Tesorería recibe al siguiente día el comprobante de remesa.

Procedimiento de cuentas incobrables.

- Se verifica la cartera morosa por parte del encargado de cuentas por cobrar.
- Se notifica a los clientes de sus respectivos compromisos con la entidad.
- Después de la notificación, pasado seis meses, se hace la respectiva baja de cuentas incobrable.
- Se documenta la cuenta por cobrar a darse de baja.
- Se firma de autorizado por parte del gerente de administración y finanzas.
- Encargado de cuentas por cobrar hace proceso de baja de cuenta por cobrar en el sistema de administración de cartera.

Procedimiento de contrato de servicios mutuo con partes relacionadas.

- El encargado de cuentas por cobrar elabora un borrador de las condiciones del contrato.
- En ella anexa toda la documentación de solicitud de crédito.
- El borrador y documentación se mandan al despacho jurídico para la elaboración del contrato.
- El despacho jurídico manda un borrador del contrato para la revisión por parte del encargado de cuentas por cobrar y el gerente de administración y finanzas.
- Luego de revisado, se da el visto bueno al despacho jurídico, y este procede a mandar el contrato para firma de las partes.
- La firma del contrato lo hacen los gerentes de administración y finanzas en presencia del notario del despacho jurídico.
- Se da un contrato original para las dos partes firmantes.
- El contrato se archiva y se abre un expediente de la parte contratante.

7.2 Cuentas por pagar a partes relacionadas

7.2.1 Objetivo

Llevar al corriente todos los pagos a partes relacionadas de la empresa para aprovechar los descuentos por pronto pago en lugar de pagar intereses por no realizar los pagos en tiempo y forma, así como tener la mercancía cuando lo requiera la empresa sin contratiempos para que pueda seguir sus operaciones.

7.2.2 Políticas

Endeudamiento con partes relacionadas

La entidad solo podrá contraer deudas con sociedades que forman parte del grupo empresarial. Salvo a casos excepcionales que motivaron la adquisición de deuda con personas relacionadas.

Contratos con partes relacionadas

La entidad para poder ejecutar operaciones con partes relaciones debe haber un contrato de suministro de servicios, insumos, materia prima o financiamiento con la entidad involucrada del grupo en las futuras operaciones.

Operaciones de materias primas, productos o servicios.

El jefe de compras, hará las gestiones necesarias según requerimientos de suministro necesarios para el desarrollo de la actividad del hotel. En primera instancia es el encargado de crear la orden de compra de los productos y notificar por correo a la empresa relacionada para su despacho.

Requerimiento de financiación

- El gerente de administración y finanzas, enviará correo a gerencia general con copia a tesorería con solicitud de fondos.
- El gerente general envía a la matriz del grupo empresarial la solicitud de financiamiento.

Pagos a partes relacionadas

- Todas las deudas contraídas con partes relacionadas se cancelarán en un plazo no menor a 45 días sean nacionales o extranjeros.

- La forma de pago será a través de emisión de cheque para las deudas en el territorio nacional y vía transferencia cablegráfica para deudas del extranjero.
- El pago estará a cargo de tesorería y deberá llevar un control de los pagos hechos a las partes relacionadas e informar directamente al gerente de administración y finanzas del pago realizado.

Documentación de la deuda con partes relacionadas

- Encargado de cuentas por pagar es el encargado de recibir o gestionar la factura por los servicios, productos recibidos de las empresas afiliadas.
- Además de ello es el responsable de conciliar la deuda y verificar esos datos con las entidades relacionadas que se contrajeron la deuda.

Fijación de precios de transferencia

Para la compra de bienes y servicios se utilizará el método de precio comparable no controlado y la operación tiene que cumplir las siguientes condiciones.

- Los productos también sean adquiridos por terceros independientes
- La empresa solo sea la encargada de la comercialización.
- No existan demasiadas diferencias en el producto con el vendido por el hotel.
- Los insumos de cocina son preparados en la empresa.
- La empresa adquiera servicios similares en el mercado abierto.

Para las operaciones de financiación será el método de precio comparable no controlado y la operación tiene que cumplir las siguientes condiciones:

- Similar plazo con operaciones comparables en mercado abierto.
- El monto prestado sea similar a montos con operaciones similares.
- La moneda de la operación es el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica.

Reporte de deudas a la matriz y afiliadas

Semanalmente el encargado de cuentas por cobrar deberá hacer un reporte de cuentas por pagar a partes relacionadas y mandar por correo dicho reporte a cada uno de las entidades que pertenecen al grupo empresarial con copia a la gerencia general, tesorería, y gerente de administración y finanzas.

Consolidación de la deuda con partes relacionadas.

Mensualmente el encargado de cuentas por pagar hará un reporte describiendo los montos, entidad o persona con el que se tiene un compromiso. Esto se hace con el fin de gestionar la liquidación de cuentas por pagar a partes relacionadas contra cuentas por cobrar a los mismos, habiendo una negociación de liquidación de las mismas.

Liquidación de cuentas por pagar contra cuentas por cobrar a partes relacionadas.

Se hará cruce de cuentas una vez aprobada por parte de la alta gerencia y por la gerencia general de la empresa matriz del grupo empresarial, documentándose por medio de acta de liquidación de deudas quien es salvaguardado por el contador de la empresa. Todos los documentos por pagar y cobrar quedarán anexas al acta de liquidación para consulta futuras de la transacción.

Servicios facturados a cuenta de la entidad y usados por otra entidad del grupo empresarial

La entidad asumirá los servicios facturados y que fueron prestados a otra entidad o persona relacionada con el grupo empresarial, siempre y cuando este de por medio una notificación previa del cargo al gerente general por parte de la empresa matriz o la alta gerencia de la entidad involucrada en el servicio devengado.

Capitalización de cuentas por pagar a partes relacionadas.

Una deuda pasará a formar parte del capital social de la entidad, siempre y cuando la deuda sea a favor de una entidad del grupo empresarial. Con previa aprobación por parte de la Junta Directiva, y por decisión de la máxima autoridad del grupo empresarial. Las capitalizaciones se harán según política dos años después de haberse hecho la última capitalización.

7.2.3 Procedimientos

Procedimiento de información a recibir para pago a partes relacionadas

- El encargado de cuentas por pagar recibe la documentación que respalda la operación (CCF o Factura).
- El encargado de cuentas por pagar otorga un folio y un sello de recepción de requisición de pago.

- Se archivan los documentos recibidos, los originales para el área de compra y la copia queda en cuentas por pagar para la programación del pago.

Procedimiento de entrega de información a tesorería

- El encargado de cuentas por pagar envía integración por tipo de pago, monto total, fecha límite de pago.
- La integración debe ir firmada por el gerente de administración y finanzas.
- La integración de la programación de pagos se enviará todos los martes a las 4:00 P.M.

Procedimiento de seguimiento de pagos a partes relacionadas

- El encargado de cuentas por pagar recibirá de tesorería la integración de pagos autorizados.
- Se revisa la documentación con su comprobante de pago.
- Se firma y sella de recepción los pagos.
- Se aplican los pagos en el sistema según los documentos que se estén pagando.
- Se concilia entre lo reportado por tesorería con los comprobantes y lo autorizado por el gerente de administración y finanzas.

Procedimiento de liquidación de cuentas por pagar contra cuentas por cobrar a partes relacionadas.

- El encargado de cuentas por cobrar elabora el reporte mensual de consolidación de deudas a cuentas por pagar a partes relacionadas, dejando un espacio de señal de aprobación y liquidación a cada reglón del reporte por parte del gerente general.
- Luego pasa firma de revisado por el gerente de administración y finanzas, y de autorizado por el gerente general.
- El gerente general hace las gestiones para indicar cuales deudas se liquidarán, dejando firmado cada reglón que se decidió liquidar.
- El reporte y con los reglones a liquidar ya aprobados, se manda vía e-mail a todos los gerentes general para su documentación, como parte de la política de divulgación de informes.
- El reporte regresa al encargado de cuentas por cobrar, y hace la operación en el sistema, actualizándose los saldos a pagar.
- Documenta la transacción, y lo entrega al contador para la realización del acta de liquidación.
- El contador realiza el acta de liquidación, y lo archiva.

Procedimiento de capitalización de cuentas por pagar a partes relacionadas.

- Se toma acuerdo en reunión de Junta Directiva, acerca de la capitalización de deudas a favor de una entidad del grupo empresarial.
- Se levanta el acta del acuerdo de capitalización.
- Se modifica el pacto social de la entidad, en referencia al aumento del capital social.
- Se registra en Centro Nacional de Registro la modificación al pacto social.
- Se entrega una copia al área de contabilidad y otra al encargado de cuentas por pagar.
- El encargado de cuentas por pagar hace el reporte de que cuentas por pagar pasan a ser del capital social y se lo entrega al contador para su respectivo registro en la contabilidad.
- El contador hace el registro contable y lo documenta con el pacto social modificado y con copia del acta del acuerdo en Junta Directiva.

7.3 Facturación

7.3.1 Objetivo

Establecer los lineamientos bajo los cuales se debe realizar la facturación por la prestación de servicios y/o transferencia de productos con las compañías relacionadas del hotel.

7.3.2 Políticas

Emisión de documentos

- Sin excepción, todos los documentos fiscales emitidos por la prestación de servicios o entrega de productos a las compañías relacionadas, deberán ser emitidos por el departamento de facturación.
- Es responsabilidad del departamento de facturación el velar porque cada uno de los documentos que emita se lea claramente, que no vayan con tachaduras, manchones o correcciones que confundan las cantidades y montos expresados.
- Cada mes debe archivar en forma correlativa los documentos de facturas de consumidor final, comprobante de créditos fiscales, notas de crédito, notas de débito y notas de remisión.
- El departamento de Facturación deberá registrar en el Sistema Contable las ventas realizadas, se forma apropiada y oportuna.
- Es responsabilidad de facturación el proporcionar a la Gerencia General un informe cada primer día hábil de mes sobre los documentos que se utilizaron en el mes anterior, este deberá detallar por cada tipo de documento la cantidad y monto emitido, así como, un conteo de los anulados.

Facturación de servicios y productos

- Todo servicio prestado y/o productos entregados por el hotel a las compañías relacionadas, debe (n) ser facturado (s) a más tardar el día en que es prestado o entregado.
- Al momento de emitir un comprobante de crédito fiscal, factura de consumidor final, factura de exportación o tiquete de máquina registradora (en los casos que aplique) a favor de una compañía relacionada por la prestación de un servicio y/o la entrega de un producto, tales documentos deben llenarse al 100%.

- Toda prestación de servicio y/o entrega de productos con las compañías relacionadas deben de tener como requisito indispensable un contrato autenticado por notario donde se especifiquen los acuerdos tales como el precio, condiciones (crédito o contado) y/o descuentos, firmas de cada representante legal o personal autorizado para aprobar tales negociaciones.

Devoluciones

- No se admitirán devoluciones de cualquier tipo de producto de parte de las compañías relacionadas después de 3 días de haber sido entregados.

Descuentos en servicios y/o productos

- Los descuentos que se realicen por los servicios de hospedaje y/o entrega de productos a las compañías relacionadas, serán autorizados por el gerente general o el gerente de ventas mediante correo electrónico y tendrán validez solamente durante 15 días.

Custodia de los documentos

- Sin excepción, todo documento de valor (pagarés, letras de cambio, facturas, comprobantes de crédito fiscal, quedan, contratos, certificados a plazo, etc.) deben ser custodiados y resguardados por el encargado de las cuentas por cobrar del hotel.
- Cualquier documento que respalde valores pendientes de recuperación, deberá ser custodiado y resguardado por el encargado de cuentas por cobrar en la caja fuerte del hotel.
- Todo documento resguardado en la caja fuerte y requerido por cualquier empleado de la empresa, deberá solicitarse por escrito directamente al encargado de cuentas por cobrar.

7.3.2 Procedimientos

Procedimiento de recepción de documentos para cobro

- Facturador entregará al encargado de cuentas por cobrar los comprobantes de crédito fiscal y las facturas de consumidor final de todas las ventas que se realicen al crédito.
- El proceso de recepción y entrega de documentos deberá ser por escrito, en el cual se dejará evidencia de recibido plasmando la firma de los responsables de entrega y recepción.
- Los comprobantes de crédito fiscal o facturas de consumidor final, según el caso, deberán ser entregados al encargado de cuentas por cobrar inmediatamente después de haber hecho corte o cierre de día.

- El encargado de facturación deberá elaborar un reporte semanal, mediante el cual se reflejen en forma correlativa todos los documentos emitidos en concepto de ventas al crédito y al contado.

Procedimiento de facturación en línea

- El cliente (compañía relacionada) ingresa al portal web del hotel y selecciona la opción de reservaciones en la que se selecciona algunos de los siguientes servicios y productos que se encuentran disponibles:
 - Servicios de hospedaje y check in – check out.
 - Alimentación y bebidas: restaurantes, cafeterías, bares, frigobar, room, service, snack bar, cocktail, estaciones de bebida, etc.
 - Servicios de salones y fiestas: renta de salones para eventos por hora o fracción, renta de equipos de audio y video.
 - Servicios complementarios: agencias de viaje, servicios de spa, rent a car, joyerías, instalaciones deportivas, servicios de transporte, servicios de turismo, etc.
 - Servicios varios: lavandería, tintorería, fax, internet, cable, caja de seguridad, etc.
- Se despliega una ventana donde se le solicita la siguiente información al cliente (compañía relacionada):
 - Nombre
 - N° documento de identidad
 - Registro fiscal (en caso aplique)
 - País de residencia
 - Correo electrónico
 - Fecha de entrada
 - Fecha de salida
- (Toda la información anterior es de carácter obligatoria)
- El cliente (compañía relacionada) posteriormente da click en la opción de determinar monto (el cual es el costo total de los servicios y productos solicitados por el cliente.
- Posteriormente, para efectos del pago de los servicios a facturar, de acuerdo lo que solicite el cliente está de acuerdo se despliegan las siguientes opciones:
 - Pago por medio de transferencia bancaria

- Pago por medio de tarjeta de crédito
- Después el cliente selecciona la forma de pago e ingresa la información respectiva para realizar dicho pago.
- Desde el portal se tiene la opción de generar la facturación en línea por lo que la factura se tiene disponible 24 horas después y es enviada al correo que ha proporcionado el cliente y la factura podrá ser solicitada hasta un máximo de 60 días después de su emisión.

7.4 Tesorería

7.4.1 Objetivo

Garantizar la operación efectiva relacionada con el movimiento del dinero, generando un control sobre la gestión de fondos, proporcionando información confiable y documentada que sirvan como un parámetro de medición de los controles y procedimientos existentes para la adecuada custodia y manejo de los recursos, ya que se ejecutan las políticas que tienen relación con los ingresos y egresos de la industria hotelera y aquellas operaciones con parte relacionadas que forman parte del grupo empresarial todo ello para evitar la posibilidad de errores y fraudes mediante la aplicación de procedimientos al área de tesorería.

7.4.2 Políticas

Política de diferencial cambiario

- Una transacción en moneda extranjera es una transacción que está denominada o requiere su liquidación en una moneda extranjera, incluyendo transacciones que surgen cuando una entidad:
- Compra o vende bienes o servicios cuyo precio se denomina en moneda extranjera.
- Presta o toma prestados fondos cuando los importes por pagar o cobrar se denominan en una moneda extranjera.
- La compañía asumirá todas las diferencias a favor o en contra ocasionadas por cambios en las divisas que se relacionen a pagos de membresías, compra o venta de productos y/o servicios con las compañías relacionadas ubicadas en estados o territorios donde no se utilice la moneda funcional para la presentación de los estados financieros del hotel.

Políticas de ingresos

- Todo ingreso recibido, ya sea proveniente de alguna de las industrias que forman parte del grupo deberá respaldarse mediante la emisión de un recibo de ingreso por parte de tesorería por otro parte existen contratos de servicios abierto donde se documenta la transferencia interna recibida que se rige como documentación soporte de ingresos derivados.
- Las partidas de ingreso serán documentadas mediante el comprobante de remesa correspondiente. El documento de dicha remesa deberá contar con evidencia del cliente, industria o de un tercero que lo generó y esté procesado por el banco, firma y sello del mismo.

- Tesorería, enviará a cuentas por cobrar la documentación, que soporte los ingresos para el registro y control correspondiente y así el cruce o el ajuste pertinente.

Políticas de solicitudes de cheques

- No se admitirá ninguna solicitud de cheque que contenga nombres abreviados, testados o enmendaduras en valores o números. Si existieren estos errores o enmendaduras se solicitará en estos casos elaborar una nueva solicitud de cheque.
- En la solicitud de cheque se describirá claramente, el concepto del desembolso en forma precisa y conforme a la documentación de soporte correspondiente.
- En ningún caso, tesorería recibirá una solicitud de cheque sin firma de los responsables que la solicitan y la aprueban además cuando se solicite para una compañía relacionada debe evidenciar el destino de los fondos, que se pretenden ser utilizados.

Políticas sobre emisión de cheques

- Para la emisión de cheques debe existir previamente un contrato con las compañías del sector relacionado.
- Para la emisión de cheque a partes relacionadas, deberá existir evidencia escrita y formal que denote el respaldo desde la solicitud de cheque hasta la emisión efectiva siendo revisada y aprobada por los autorizados.
- Ninguna compañía relacionada tendrá algún tipo de privilegio o incidencia favorable para la emisión de fondos o sobre la adquisición de ciertos productos que ellos comercialicen.
- Cualquier emisión de cheque, que sea requerido a tesorería a una hora posterior a las 5:00 pm, será tramitado hasta el día siguiente, exceptuando aquéllos que sean de extrema urgencia justificada independientemente sea para un cliente proveedor o compañía del grupo empresarial.

Políticas sobre endoso de cheques

- El proceso de endoso de cheques deberá, efectuarse previamente al momento en que los cheques sean enviados a firma.

Políticas sobre cuentas mancomunadas

- Cualquier cheque emitido por la empresa, deberá de contener sin excepción alguna, dos firmas de las personas autorizadas y en apego al registro de firmas bancarias.

- Todo cheque que tesorería envíe a firma de autorización, será devuelto a tesorería debidamente firmado el mismo día en que fue entregado.
- En caso de falta de disponibilidad en los fondos, o errores detectados en la emisión de los cheques, se informará la situación a la tesorería, el mismo día de su detección para su corrección inmediata.
- Si los cheques no son firmados el mismo día, por circunstancias tales como, falta de disponibilidad, estos se devolverán tesorería para su resguardo y se enviarán nuevamente a firma el día siguiente a primera hora. En caso la situación se presente un día viernes, los cheques serán enviados nuevamente hasta el día lunes próximo.
- Los cheques ya firmados, deben quedar en custodia de tesorería, en espera del retiro de éstos por parte de los beneficiarios.
- Sin excepción, todos los cheques debidamente firmados, a nombre de empresas relacionadas, clientes o personas, llevaran el sello de "NO NEGOCIABLE". Cualquier excepción debe ser autorizada por el gerente general o algún miembro de la junta directiva.
- Todo cheque que esté firmado desde hace tres meses, y no haya sido retirado de tesorería, deberá someterse a investigación e identificar las causas que han originado el retraso, en las conciliaciones bancarias. Según los resultados que se obtengan, se procederá a realizar las medidas correctivas pertinentes.
- Los datos de los registros de firmas en las cuentas bancarias de las empresas que forman parte del grupo empresarial deben estar en línea para conocer quiénes son los autorizados para tal emisión para su respectivo registro, estando debidamente actualizados. Cualquier modificación debe ser informada oportunamente y por escrito a la institución bancaria que corresponde, por medio de una carta firmada por el representante legal de la empresa y posteriormente el comunicado formal a las empresas del intra-grupo. Tesorería debe poseer una caja fuerte para resguardo de documentos y valores, en donde se encuentre de manera actualizada el registro de firmas autorizadas de la empresa.

Políticas para entrega de cheques

- Se deberá establecer una ventanilla o poseer instalaciones adecuadas para la entrega de cheques, con la finalidad de limitar el contacto de los beneficiarios de los cheques emitidos, con el personal de tesorería.

- Los cheques adecuadamente firmados, se entregarán a las entidades relacionadas exclusivamente en tesorería o envío de cheques por medio de los mensajeros autorizados.
- La entrega de cheques a los beneficiarios, se realizará a su titular, contra presentación de un documento de identificación que contenga foto (DUI o Licencia de Conducir), o en su defecto una carta de autorización de retiro de cheques, en donde conste claramente quien realizará el retiro. Dicha carta de autorización girada por alguna entidad relacionada debe poseer sello de la empresa solicitante, firma y número de DUI del representante legal o titular del cheque. Este a su vez firmará un documento donde se hace constar que se realizó la entrega de dicho cheque, detallando información personal de quien realiza el retiro del documento.
- Cuando un proveedor/industria extravíe el quedan original, para poder realizar la entrega del cheque, será necesario que la empresa que forma parte del grupo envíe una carta notificando el extravío del mismo, e incluyendo en dicha carta los números de facturas comercial o comprobante de crédito fiscal que lo conformaban y sus valores respectivos. Este documento deberá estar impreso en papel membretado y mostrar el sello y firma de los funcionarios responsables en dicha empresa relacionada.
- Tesorería, debe entregar a encargado de cuentas por cobrar, el voucher de los cheques firmados, a más tardar dos días después de haber sido firmados. Lo anterior con el propósito de que, éste departamento realice su revisión y archivo respectivo.

Políticas de caja chica

- Los fondos en caja chica, deberán tener sus propios vales con membretes y numerados en forma correlativa. El talonario debe contener original y copia.
- Deberá existir un empleado responsable del manejo y control de los fondos de caja chica. Tesorería, entregará cada año, específicamente el 2 de enero, una carta compromiso de los fondos de caja chica, en la cual se detallará el monto asignado, el valor máximo a gastar a través del fondo, descripción del procedimiento para solicitar el reintegro de fondos y otra información relevante. La carta será entregada al empleado responsable del fondo, y ésta deberá poseer firma de aceptación del mismo.
- Los fondos de caja chica deberán ser utilizados solamente para pagos menores, urgentes e indispensables para el giro del negocio, no así para pagos relevantes a compañías del grupo.
- Cada uno de los gastos efectuados con el fondo de caja chica estarán soportados con las facturas y/o comprobantes de pago originales.

- Aquellas facturas y/o comprobantes que presenten borrones, tachaduras o enmendaduras, no se podrán incluir como soporte de gastos al momento de solicitar la reposición de los fondos de la caja chica.
- Únicamente se pagarán vales de caja chica, facturas o comprobantes de crédito fiscal que se encuentren debidamente autorizados por los empleados responsables, a los que se les estampará el sello de "CANCELADO".
- El monto asignado a la caja chica y límite máximo a desembolsar, se llenará en el presente formato:

Caja Chica	Fondo Total	Monto máximo por c/vale	Responsable	firma de autorización

- Cualquier pago que se realice mediante el fondo de caja chica y que supere los límites establecidos, deberá ser autorizado y justificado por el Gerente General.
- No podrán usarse fondos de caja chica para propósitos personales.
- Los reintegros por gastos de caja chica, se deben solicitar cuando el saldo disponible de caja chica se encuentre igual o menor a un 40% del monto asignado a la caja chica. El reintegro deberá ser realizado una vez al mes para evitar financiamientos por parte de los encargados.
- El efectivo disponible en caja chica, no debe mezclarse con los fondos personales del responsable de su custodia y manejo. El fondo de caja chica debe estar siempre resguardado en una caja de seguridad con llave.
- El fondo de caja chica debe ser arqueado de manera sorpresiva por parte del jefe de contabilidad. Auditoría Interna lo hará en apego a su metodología y plan de trabajo. La realización de este procedimiento debe quedar evidenciada por escrito.
- Si el resultado de un proceso de arqueo, es un sobrante, este valor tiene que ser depositado en cualquiera de las cuentas de la compañía directamente por el encargado del fondo a más tardar

el día siguiente de la fecha del arqueo, documentando en el recibo de ingreso que el fondo es un sobrante de dinero resultante del arqueo.

- Si durante el resultado de un arqueo se obtiene un faltante, este valor tiene que ser depositado en cualquiera de las cuentas de la compañía directamente por el encargado del fondo a más tardar el día siguiente de la fecha del arqueo, documentando en el recibo de ingreso que el fondo es un faltante de dinero resultante del arqueo.
- En automático, la detección o resultados de un arqueo plasmados en enunciados anteriores, causará la emisión de una acción de personal. Dicha acción de personal la emitirá el funcionario que realizó el arqueo, en presencia de personal de recursos humanos debidamente firmada por el empleado sancionado.
- En caso el empleado se niegue a firmar el arqueo, luego de haberlo discutido técnicamente con él, el caso debe documentarse en el formato de arqueo e incluirlo la explicación en la acción de personal.
- En ningún momento se liquidarán vales de caja chica que no se encuentren debidamente autorizados.
- El cheque de reposición por fondos de la caja chica, debe hacerse por el total de los comprobantes que se reponen.

Políticas de cobros por cuenta de compañías relacionadas

- Las gestiones de cobro se podrán realizar cualquier día de la semana de acuerdo a lo requerido por la gerencia general a excepción de los días lunes, en los que se impartirán capacitaciones y se tendrán reuniones con el personal de cuentas por cobrar.
- Únicamente se harán gestiones de cobro que se encuentren autorizadas por el gerente general del hotel.
- El hotel tendrá una cuenta bancaria específica para que se realicen todos los abonos de clientes que paguen por cuenta de alguna compañía relacionada al hotel.
- Se descontará el 3% (sobre el pago realizado) como comisión por la gestión de cobro a los clientes de las compañías relacionadas del hotel.
- Se deberá especificar como mínimo lo siguiente información en la gestión de cobro autorizada por el gerente general:
 - Compañía relacionada:
 - Cuenta bancaria destinada para recibir cobros:

- Tipo de servicio prestado:
- Fecha de servicio prestado:
- Antigüedad de saldos:
- Fecha de último pago:
- Personal quien realizó la gestión de cobro:
- Acuerdos pactados anteriormente (en este caso solamente si se ha incurrido en incumplimiento de pagos)

7.4.3 Procedimientos.

Ingresos provenientes de compañías relacionadas.

- Cuando se recibe el cheque el encargado de tesorería debe verificar información apropiada y necesaria en el contenido del mismo para algún posible descargo en las cuentas de naturaleza deudora.
- Tesorería deberá llevar un libro de control de cheques ingresados tanto para los de terceros, así como un libro de control aparte para las compañías del grupo que forman parte de empresas relacionadas, en el que se anota: Nombre del emisor, fecha de emisión del cheque, monto, concepto de percepción entre algún detalle adicional que pueda ser de importancia.
- Como instrucción general debe verificar la transferencia electrónica es verdadera por el monto registrado en primera instancia ya que ahora la compañía hotelera cuenta con servicios internos que sirve como documentación soporte a través de correos, la realización efectiva de remesa a la compañía.
- Los valores recibidos por parte de las compañías relacionadas deberán remesarse al banco en el mismo día en que fueron cobrados. En caso que se reciban en horas de la tarde y que no se puedan remesar el mismo día debido a los horarios en el sistema financiero, la remesa se efectuará el siguiente día, y en caso de ser viernes por la tarde se efectuará la remesa el próximo día hábil inmediato por la mañana, aparte de todo esto sin excepción alguna.
- El departamento de tesorería deberá elaborar un reporte semanal sobre los fondos percibidos, mediante el cual se reflejen en forma correlativa todos los documentos recibidos y emitidos en concepto de ventas al crédito y al contado.
- Los ingresos que se efectúen deberán comunicarse para gestionar la liquidación a la dirección de créditos y cobros de aquellos que se tenga pendientes de cobro una vez remesado al día.

- Al final del mes deben verificar saldos cotejados mediante el contrato de servicio abierto y en base a ello se confronta saldos entre las compañías del grupo para tener en cuenta la liquidación de la deuda y la posible percepción de ingresos.

Reintegro de caja chica.

Quando se efectúe una compra, se realicen gastos que no han sido previstos, o cualquier desembolso que no fue estimado en condiciones normal de las operaciones debe ser reintegrado por el Hotel Confort Inn Pricess, S.A. de C.V; el procedimiento y fecha límite para presentación de documentos para reintegro es el siguiente:

- Se llenará solicitud de reintegro detallando la forma de pago que solicita: Cheque, caja chica o transferencia electrónica.
- Se anexarán los documentos de compra, debidamente firmados de recibidos y con la debida autorización del jefe de adquisiciones.
- Estos gastos deberán ser presentados a reintegro inmediatamente se efectúe la compra, se reciba el bien y/o servicio
- El tiempo máximo para presentar los reintegros será de quince días hábiles después de efectuada la compra, de acuerdo con la fecha del comprobante de crédito fiscal, factura o recibo.
- Si dentro de los quince días hábiles, después de efectuada la compra no se presentan los reintegros; éstos ya no serán pagados.

Emisión de quedan

La persona encargada de la elaboración y entrega del quedan, revisara los documentos que el proveedor o proveedores que formen parte del grupo presenten lo siguiente, para la solicitud del quedan.

- El documento debe estar emitido a nombre de la Hotel Confort Inn Pricess, S.A. de C.V
- Que lo facturado es lo autorizado, en cuanto a cantidades, descripción y precios.
- Que esté firmado de recibido por personal pertinente.
- Que las sumas del documento estén correctas.
- Toda emisión de quedan debe fijarse con documentación de respaldo una vez emitido y debe informarse a la gerencia tal situación vía correo como apoyo en la comunicación.
- De forma paralela deberá realizarse el comunicado a través de documentación electrónica interna con las entidades del intra-group.

- El quedan emitido a compañías relacionadas debe de detallar aspectos tales como:
 - Número de documento.
 - Nombre del proveedor/compañía.
 - Fecha de pago.
 - Fecha de emisión del quedan.
 - Nombre de la persona que emite el quedan.
 - Firma de la persona que emite el quedan.

- Todos los quedan entregados se registrarán en forma de control para poder tener la tendencia del flujo de efectivo de acuerdo a las fechas en que se programaron los pagos de éstos.
- Al final del proceso deberán enviarse al departamento de contabilidad todos los quedan de terceros y de las empresas con las cuales se tenga una relación en cuanto algún tipo de suministro de insumos o servicio, y con sus documentos de respaldo para esperar fecha de pago.

Pagos a compañías relacionadas y proveedores

- Revisar la documentación recibida de parte del departamento de contabilidad, y se detectara alguna diferencia para el pago, está documentación se devolverá a dicho departamento, y se recibirá de nuevo hasta que esté completa y corregida.
- Para tramitar cheques, el departamento de tesorería admitirá facturas, comprobantes de crédito fiscal o recibos en concepto de cobro recibidos como mínimo tres días antes a su fecha de vencimiento.
- El reporte de pago a industrias relacionadas se realizará a través de correo interno donde hace constar que se le han hecho efectivo la transferencia de fondos.
- El día de pago a proveedores externos como también a proveedores del grupo empresarial está definida en el quedan con horario de 7:00 a.m. hasta las 3:00 p.m.
- La recepcionista entregará el cheque al proveedor y éste deberá escribir su nombre y firmar de recibido en el “voucher” del cheque y cancelar cada documento ya sea la factura consumidora final, comprobante de crédito fiscal o ticket que ampara el cheque.
- La persona responsable de realizar el pago mediante cheques a las compañías relacionadas debe llevar un registro en forma de control donde detalle información necesaria y el descargo de la cuenta con los del grupo.

- Al final del día, los cheques entregados a los proveedores se devolverán al departamento de contabilidad para su archivo y los pendientes de entregar se guardarán en caja fuerte.
- Se realizará un reporte sobre la liquidación de pago en base al contrato de forma mensual de todos los servicios o insumos que este tenga con las empresas que estén dentro del mismo grupo relacionado.
- Se podrá efectuar el pago electrónico con las compañías relacionadas siempre que se identifique datos del trámite a pagar y modalidad de pago de la operación, para realizar una efectiva y segura cancelación de lo adeudado.
- Se efectuará un análisis al final de cada mes y se verificarán, todos los cheques pendientes de entrega a las entidades que forman parte del grupo de relacionadas, actualizando simultáneamente la base de datos de cheques no retirados por las compañías. Considerando lo anterior, debe procederse a llamar telefónicamente a aquellas relacionadas y así gestionar la entrega de los cheques. Así también se verificará que la antigüedad de los cheques no retirados que no sobrepasen de un máximo de dos meses de emitidos.

Procedimiento de cobros por cuenta de compañías relacionadas

- El gerente general deberá enviar un correo electrónico al encargado de cuentas por cobrar para que realice la gestión de cobro a favor de las compañías relacionadas que sean necesarias.
- El encargado de cuentas por cobrar recibe el correo, lo imprime y lo archiva en los portafolios de “gestiones de cobro de compañías relacionadas 2014”
- Posteriormente, el encargado de cuentas por cobrar realiza la gestión de cobro de aquellas compañías relacionadas con el hotel, las cuales fueron autorizadas por el gerente general de la compañía, entre algunas de ellas se pueden mencionar las que prestan los siguientes servicios:
 - Servicios de spa,
 - Servicios de agencias de viaje
 - Servicios de rent a car,
 - Servicios de transporte,
 - Servicios de turismo,
 - Servicios de encomiendas y Courier,
 - Servicios de lavandería,
 - Servicios de arrendamiento, entre otros.

- Por cada gestión de cobro se llenará la ficha “Ficha de gestión de cobro” donde el encargado de cuentas por cobrar describirá:
 - El cliente,
 - La compañía relacionada,
 - El importe adeudado,
 - La fecha,
 - La hora,
 - Y si hubo algún compromiso de pago por parte del cliente.
- Si el cliente de la compañía relacionada realiza con éxito algún pago, se remesará en la cuenta bancaria establecida para efecto, y se llenará el documento “control de cobros recibidos por cuenta de compañías relacionadas”.
- Posteriormente, el encargado de cuentas por cobrar emitirá el reporte semanal donde detallará los pagos con éxito recibidos en las cuentas bancarias destinada para la recepción de efectivo por las gestiones de cobro realizada por cuenta de compañías relacionadas y detallará el importe al cual se le descontará la comisión del 3% por compañía.
- El detalle anterior lo proporcionará al encargado de tesorería para que remese tal importe a las cuentas bancarias de la compañía.
- Posteriormente, en el encargado de cuentas por cobrar enviará tal detalle al encargado de facturación para que emita el comprobante de crédito fiscal o la factura (en los casos que aplique) en concepto de gestiones de cobro por cuenta de compañías relacionadas).
- El encargado de cuentas por cobrar, durante los primeros 3 días hábiles de cada mes, entregará al gerente general un reporte consolidado de todas las gestiones de cobro realizadas por cuenta de compañías relacionadas.
- Si el gerente general aprueba el reporte anterior, se enviará en los primeros 5 días hábiles una copia al gerente financiero de la compañía relacionada.
- Toda la documentación de soporte de la gestión y pago de los clientes deberá archivar en los expedientes de los cobros a cada cliente que se posea.

Procedimiento de pagos por cuenta de compañías relacionadas

- Los pagos que son compromisos de otra entidad, se harán de acuerdo a la notificación vía correo o escrita por parte del gerente general que autoriza la operación a realizar.

- La entidad relacionada mandará los datos del monto a desembolsar, el nombre del beneficiario y el servicio o bien comprado. El documento soporte de dicha transacción será la que proporciona la banca en línea con la opción de imprimirla firmada por el encargado de tesorería y el gerente de administración y finanzas.
- El gerente de administración y finanzas recibe la notificación vía correo o escrito por parte de la compañía matriz o la entidad relacionada.
- El gerente de administración y finanzas notifica a tesorería para efectuar el desembolso.
- Tesorería efectúa el desembolso ya sea por medio de emisión de cheque o transferencia bancaria.
- Tesorería imprime el comprobante de pago en caso de que sea por transferencia bancaria o fotocopia del cheque emitido.
- Tesorería envía documento comprobatorio del desembolso al encargado de cuentas por cobrar.
- El encargado de cuentas por pagar, ingresa en el sistema el derecho de cobro a la compañía relacionada documentando con el comprobante de pago.

8 ÁREA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

8.1 Servicio al cliente

8.1.1 Objetivo

Contribuir y fortalecer el área de servicio al cliente con el único propósito de prestar servicios de alta calidad que sean de reconocimiento para los proveedores y clientes de la compañía.

8.1.2 Políticas

- Se deberán ejecutar todas las directrices y lineamientos establecidos por la Administración del hotel, en cuanto a la gestión del servicio al cliente, las cuales son parte de los estándares adoptados por las demás compañías relacionadas con el hotel.
- Todo el personal del hotel deberá portar de forma completa, ordenada y adecuada el uniforme y portar a la vista todas las marcas de los negocios afiliados al hotel.
- El personal de servicio al cliente deberá cumplir con los horarios de entrada establecido por el área de recursos humanos, con el objetivo de contar con todo el recurso humano posible cuando sea requerido por los clientes del hotel.
- Es de estricto cumplimiento que todos los empleados de servicio al cliente sepan y se identifiquen con la misión, visión y los valores del hotel para prestar un mejor servicio de cara al cliente.

8.1.3 Procedimientos

- La gerencia de servicio al cliente debe elaborar un listado de verificación con los requisitos mínimos que deben de cumplir todo el personal de servicio al cliente (cocina, servicio de habitación, parqueo, etc.) el cual deberá ser de estricto cumplimiento para todas las compañías relacionadas a las que sea aplicable.
- Al momento de que se retire un cliente (que represente a una de las compañías relacionadas del hotel), en recepción se le entregará una hoja con la cual podrán evaluar el servicio que recibieron antes, durante y posterior a su hospedaje. Lo anterior con los objetivos siguientes:
 - a. Identificar las oportunidades de mejora en los servicios prestados
 - b. Fortalecer las áreas importantes
 - c. Premiar al personal que presenta buena evaluación
 - d. Identificar nuevos servicios o reestructuración de los ya prestados

Tal hoja de evaluación es de carácter obligatorio que sea implementado en todas las compañías relacionadas con el hotel, y serán revisados detalladamente por la gerencia general del hotel.

- El gerente de servicio al cliente será el encargado de elaborar una programación mensual para realizar capacitaciones al personal de servicio al cliente en cuanto a mejores prácticas en servicios de hospedaje prestados en los hoteles y negocios afiliados a la compañía, con el objeto de mejorar y fortalecer las áreas claves.
- En base al numeral anterior, se debe elaborar un informe de los temas abordados, así como del personal asistente (el cual es de requisito obligatorio para todo el personal involucrado) y los jefes de área involucrada deberán realizar una evaluación de tales comentarios.
- Todo insumo utilizado en los servicios de habitación, así como en el área de cocina deberán de haberse solicitado mediante los formularios de control establecidos para tal efecto (ver procedimiento de logística para la requisición de materias primas e insumos) y las adquisiciones de tales insumos con las compañías relacionadas deberán realizarse de la misma manera que se realiza con terceros.
- Todo el personal de recepción deberá atender al cliente y ofrecer un listado de todos los paquetes de hospedaje disponibles en conjunto con los descuentos aplicables, los cuales deberán actualizarse a cada semana (esto es aplicable para los clientes que no hayan hecho reservaciones anticipadas), los precios listados serán aplicables a las compañías relacionadas al igual que a terceros.

8.2 Control de calidad

8.2.1 Objetivo

Establecer un estándar de alta calidad al interior del grupo empresarial que permita la mejora y eficiencia en todos los procesos y permita a la compañía alcanzar certificaciones en control de calidad de índole internacional.

8.2.2 Políticas

- Los manuales de políticas y procedimientos del área de control de calidad serán revisados de forma semestral en conjunto con el jefe de cada área y se actualizarán previa autorización de la gerencia general, tales autorizaciones deberán de hacerse del conocimiento de todo el personal a más tardar 8 días hábiles posteriores a su autorización.
- Todos los manuales que son de uso corporativo (para todas aquellas compañías relacionadas) deberán tener la firma de autorización del gerente general.
- Los dueños de cada uno de los procesos del hotel, podrán a iniciativa propia proponer cambios y/o actualizaciones a los manuales de políticas y procedimientos con partes relacionadas.
- Se debe hacer uso de los documentos y/o formularios actualizados en la contratación de todos aquellos paquetes hoteleros prestados a las compañías relacionadas.
- Cada 6 meses se llevará a cabo una inspección con respecto al control de calidad implementado en el hotel, tal inspección será ejecutada por la gerencia de una de las compañías relacionadas, en las siguientes áreas:
 - a) Cocina,
 - b) Servicio de habitación,
 - c) Spa,
 - d) Servicios de parqueo
- De acuerdo al numeral anterior, a más tardar 3 días posteriores a la finalización de tal inspección se emitirá un informe dirigido a la máxima gerencia del hotel, con respecto a la implementación y cumplimiento de los estándares de calidad.
- Dentro de los indicadores de gestión utilizados para medir la eficiencia en las operaciones de la compañía, el gerente general deberá de realizar una separación de todas las operaciones con compañías relacionadas y determinar los indicadores por separado.

8.2.3 Procedimientos

- En la prestación de servicios a una parte relacionada (identificada), el personal involucrado debe aplicar los estándares internacionales de calidad adoptados en los siguientes procedimientos:
 - a) Cocina,
 - b) Servicio de habitación,
 - c) Spa,
 - d) Servicios de parqueo.

- Se impartirán capacitaciones sobre aspectos de cumplimiento de los estándares de control de calidad (implementados por las compañías relacionadas) en todas las áreas de la Compañía, por lo que se debe destinar el último sábado de cada tercer mes para tal capacitación y estar como mínimo un representante de cada área.
- El jefe de cada área será el encargado de acuerdo a la disponibilidad y espacio de designar al personal que asistirá a tal capacitación, los asistentes deberán firmar los listados.
- En base a la política anterior, se deberá emitir un informe sobre los aspectos abordados en la capacitación y proporcionar las oportunidades de mejora identificadas durante la misma, tal informe deberá ser dirigido a la máxima dirigencia del hotel.

8.3 Logística

8.3.1 Objetivo

Contribuir a que todos los departamentos y áreas tengan las herramientas e insumos necesarios para llevar a cabo una mejor y eficiente labor dentro de la compañía.

8.3.2 Políticas

- Para toda compra de materia prima para el área de cocina, servicio de habitación, spa u otro departamento se deberá emitir una orden de compra que contenga como mínimo 3 cotizaciones de proveedores (aunque se adquieran de las compañías relacionadas al hotel), la orden de compra deberá contener la siguiente información:
 - a. Fecha de orden de compra (debe ser anterior a la del CCF),
 - b. Firma de elaborado,
 - c. Firma de revisado,
 - d. Firma de autorizado,
 - e. Generales del proveedor aceptado,
 - f. Hora y fecha de autorización,
 - g. Cuadro comparativo de las tres cotizaciones.

- Para la recepción de los servicios bastará únicamente la firma de la persona quien recibió tal servicio en la orden de compra, la cual deberá estar adjunta una copia en el CCF o factura que entregue el proveedor del servicio (esto es aplicable a las operaciones que se realicen con las compañías relacionadas).

- Cada quince días se deberá elaborar un informe con las situaciones reportables en cuanto a los dos procedimientos anteriores, y se deberá informar a la Administración del hotel, aquellas que ameriten un plan de acción emergente.

- Para las importaciones de bienes o servicios se deberá poseer de forma irrestricta un contrato con el proveedor (compañía relacionada) de los mismos, el departamento de compras, deberá poseer una lista de verificación de todas las condiciones aplicables a las operaciones que ejecuta la compañía con tales proveedores y verificar que las mismas se cumplan a cabalidad.

8.3.3 Procedimientos

- En concordancia con la política del numeral 4, todas las operaciones que se lleven a cabo con compañías relacionadas que por la naturaleza del bien o servicio prestado, condición de la operación y/o ventaja del mismo representen beneficios para la compañía, no se requerirán 3 cotizaciones y se documentará con la orden de compra.
- Adicionalmente al procedimiento anterior, se solicitará de forma irrestricta el comprobante de crédito fiscal para documentar la operación, junto con las firmas de quien recibe el bien o servicio (en case que aplique) y las firmas del proveedor relacionado que garantice la entrega de acuerdo a las condiciones requeridas.
- Se elaborará un cuadro de antigüedad de los proveedores para que el departamento de contabilidad realice las gestiones necesarias y de acuerdo a la política de antigüedad y a la disponibilidad del hotel se realicen los pagos correspondientes (para las obligaciones contraídas con las compañías relacionadas).
- Al momento de la entrega, se deberá realizar la entrega (para el caso de los bienes) al encargado de cada una de las bodegas definidas para tal efecto, en la que deberán realizar una revisión de cada pedido de los bienes solicitados, y deberán verificar como mínimo lo siguiente:
 - a. Fecha de pedido,
 - b. Fecha de recepción,
 - c. Condición del producto,
 - d. Condiciones de higiene,
 - e. Procedencia,
 - f. Persona quien entrega,
 - g. Fecha de ingreso al sistema de inventario,
 - h. Fecha de ubicación en la bodega física,
- Además, se deberá tener adjunto el CCF o Factura de consumidor final (esto es aplicable de forma obligatoria a las operaciones que se realicen con las compañías relacionadas).
- Las bodegas designadas para el resguardo de las materias primas deberán cumplir con los estándares y condiciones de higiene y seguridad ocupacional. Lo anterior es aplicable como parte de las políticas de seguridad e higiene que deben cumplir todas las compañías afiliadas al grupo LAS PALMAS.

- En base al procedimiento anterior se elaborará una lista de verificación para garantizar el cumplimiento de lo mencionado anteriormente, y el cual será de estricto monitoreo por la gerencia de mantenimiento.
- Todas las operaciones realizadas con compañías relacionadas se deben de facturar (el departamento de tesorería se encargará de tal actividad) y de igual manera deben ser registradas por parte del departamento de contabilidad (esto es posterior a su facturación) y verificar encuentren registradas en los libros fiscales.

8.4 Mercadeo y ventas

8.4.1 Objetivo

Contribuir al crecimiento y expansión de la compañía por medio de publicidad propositiva en los diferentes medios de comunicación y que permita el conocimiento de los servicios prestados y más clientes prefieran nuestros servicios de calidad.

8.4.2 Políticas

- Se deberá publicar semanalmente en los medios de comunicación como Facebook, twitter, radio, prensa, etc. La lista de precios actualizados para que los clientes puedan estar enterados de las actualizaciones en los precios, tal publicidad deberá estar autorizada por el gerente de ventas.
- Cada 6 meses se renovarán los contratos de publicidad en conjunto con las demás compañías relacionadas las cuales deberán haber cancelado una alícuota antes de la firma del respectivo contrato, esta operación será realizada por el apoderado legal de la compañía autorizado para tal efecto.
- Para las contrataciones de paquetes hoteleros con un periodo de anticipación de 15 días o más, se deberá solicitar sin excepción, un depósito en garantía por cualquier contingencia durante tal periodo, el cual será equivalente al 25% del servicio contratado, de no suscitarse ninguna situación la devolución de tal depósito se hará al final de la fecha programada.

8.4.3 Procedimientos

- Para la actualización de los precios, el gerente de ventas en conjunto con el gerente general serán los encargados de autorizar los listados de precios actualizados para cada semana, el listado deberá contener las firmas de ambas áreas y deberá de tenerse listo el día viernes de cada semana (no se tomará como parámetro los precios publicados por otros hoteles relacionados).
- El gerente de ventas y el gerente general serán los encargados de actualizar también los paquetes de hospedaje y por ende los precios tomando como base las tendencias del año anterior y la temporada de la que se trate, tales precios no deberán ser inferiores a los del mercado publicados por hoteles de similar condición, tal determinación de precios deberá cumplir con el principio "**Arm's Lenght**" (Principio de plena competencia)

- En concordancia con el procedimiento anterior, el gerente de ventas y gerente general deberán de documentar el análisis bajo el cual han determinado los precios de cada semana, y proporcionar una copia de respaldo al departamento de contabilidad y a la unidad auditoría interna.
- En concordancia con el procedimiento anterior los pagos en efectivos únicamente serán aceptados cuando la reservación de la/as habitaciones se haga en el momento en que las necesita el cliente, por lo que de forma instantánea se deberá emitir la factura o CCF (de acuerdo a lo que requiera el cliente) y solicitar firma para todos los casos (sin excepción).
- Se llevará un listado de aquellas compañías relacionadas a las que se les realiza descuentos especiales, las cuales como mínimo son aquellas las que tienen algún tipo de vínculo con el hotel, a tales compañías se les requerirá la misma documentación que se solicita a terceros y no se podrán otorgar descuentos a los ya establecidos por la gerencia general.
- El departamento de ventas deberá llevar un archivo donde incluya las cotizaciones de servicios por partes de las compañías relacionadas, las facturas y/o CCF, los pagos recibidos por tales servicios, la aprobación de crédito (en caso que sea aplicable) y su respectiva conciliación de cada una de las cuentas con las compañías relacionadas del hotel (tales conciliaciones deberán de realizarse de forma mensual y tener firma de elaborado, revisado y actualizado, las mismas deben estar terminadas a más tardar los 3 días hábiles de cada mes.

9. ÁREA DE ENFOQUE DE ESPECIALIDAD

9.1 Ley de turismo

Aparte de las leyes y normativas legales/técnicas aplicables a todas las actividades comerciales del sector hotelero, este tipo de giro posee una ley específica en la cual se rige tanto por obligaciones y derechos dentro de los principales enunciados se encuentran.

Art. 10, Los titulares y sus Empresas Turísticas inscritas en el Registro, deben cumplir:

- a. Dar estricto cumplimiento a lo dispuesto en la presente Ley y sus reglamentos.
- b. Proporcionar la información y documentos que les sean solicitados cuando así sea requerido por las autoridades competentes.
- c. Facilitar el ingreso a sus instalaciones a los funcionarios y empleados debidamente acreditados.

Art. 11, Las personas que gocen de los incentivos fiscales establecidos en la presente Ley, deberán dar cumplimiento a las siguientes obligaciones:

- a. Utilizar los incentivos fiscales, para los fines exclusivos de la actividad incentivada.
- b. Cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia de infraestructura turística, normas de calidad y dotación de servicios.
- c. Comunicar a la Secretaría de Estado las modificaciones en los planes y proyectos que sobre el giro de la empresa hubiere realizado.
- d. Permitir y facilitar la práctica de inspecciones por parte de delegados debidamente acreditados.

Art. 12, Facilitar a los turistas información objetiva y veraz sobre los lugares de destino.

Art. 15 Las políticas y actividades turísticas se llevarán a cabo con respeto al patrimonio artístico, arqueológico y cultural.

Art. 16 Los ingresos para la promoción turística. Establece una contribución especial para la promoción del turismo, la cual tendrá dos hechos generadores diferenciados:

- a. El pago de alojamiento, por parte del sujeto pasivo, en cualquier establecimiento será de un 5% sobre la base del precio diario.
- b. La salida del territorio nacional, por parte del sujeto pasivo, por vía aérea la contribución será de US\$7.00, por salida y por persona.

Están exentos del pago de la contribución especial las tripulaciones de las naves aéreas comerciales y militares, las misiones oficiales nacionales y extranjeras, las delegaciones deportivas nacionales o extranjeras y representantes de organismos internacionales, dicha exención se solicitará por parte del Órgano Ejecutivo en el Ramo de Relaciones Exteriores al Ministerio de Hacienda.

Art. 25, Las infracciones cometidas por los empresarios del turismo, son las siguientes:

- a. Dar uso diferente al autorizado a los incentivos fiscales y a los bienes que hayan sido importados bajo esta ley.
- b. Suministrar datos falsos a las entidades u organismos mencionados en la presente Ley, o no enviar la información que les sea requerida por autoridad competente.
- c. Falsificar la inscripción en el Registro.
- d. Cobrar impuestos, derechos u otros tributos que no sean los establecidos en las Leyes.
- e. No informar a la autoridad respectiva acerca de la venta o traspaso de activos o acciones referidas en el literal c) del Art. 11.
- f. Negar u obstaculizar la función supervisora de las autoridades competentes.
- g. No comparecer sin causa justificada a las citaciones que en legal forma les hicieren las instituciones mencionadas en la presente, según sus respectivas competencias legales.
- h. Realizar, en ocasión de la prestación de sus servicios, actos discriminatorios por razones de género, nacionalidad, etnia, preferencia sexual, religión o cualquier otra particularidad.

Incumplir con cualquier otra obligación no especificada en el presente artículo, ya sea contenida en esta Ley, en su reglamento o en cualquier otra ley que regule la materia.

Art. 30, La secretaria de estado, cuando por cualquier tenga conocimiento de incumplimiento de las obligaciones legales por parte de los titulares y/o de sus empresas turísticas, estará en la obligación de iniciar inmediatamente el proceso de investigación correspondiente.

Art. 37, Todas las empresas beneficiadas con los incentivos establecidos en la presente ley, deberán contribuir con un 5% de las ganancias obtenidas durante el periodo de exoneración, dicho porcentaje será agregado a las contribuciones especiales establecidas en la ley para la promoción de turismo.

9.3 Ley del instituto salvadoreño de turismo

Esta ley rige a los Hoteles en El Salvador, de la cual se citan los artículos que tienen mayor incidencia en su actividad.

- Artículo 13. “Son atribuciones de la Junta Directiva: Aprobar las tarifas de las agencias de turismo, hoteles, restaurantes, bares, clubes nocturnos”.
- Artículo 17. “Corresponden al Director Gerente: Promover la Industria Hotelera”.
- Artículo 39 “Los restaurantes, bares, clubes nocturnos y demás establecimientos análogos, así como los hoteles, pensiones y cualesquiera otros lugares de alojamiento para turistas, están obligados a registrarse en el Instituto y someterse a estudio y aprobación de las tarifas detalladas de sus precios”.

El Instituto Salvadoreño de Turismo, por lo general es la institución encargada de velar, fomentar y reglamentar el turismo, por medio de su ley creada para este propósito, la cual contiene todo lo relativo a esta actividad.

La industria hotelera por estar íntimamente relacionada con el quehacer turístico, tendrá que ceñirse a las disposiciones de esta ley y que a ella compete; los artículos anteriores se refieren a las atribuciones de la Junta Directiva, a la aprobación de las respectivas tarifas de precios para que exista uniformidad; como también dentro de la Junta Directiva, son los encargados de promover el turismo mediante campañas publicitarias, planes tentativos de viaje, aumento de centros turísticos, entre otros. También obliga a todas las instituciones que de alguna u otra manera está relacionada con el turismo y debiendo estar registradas en el ISTU.