

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“DISEÑO METODOLÓGICO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON
ENFOQUE COSO PARA LA PYME”**

Trabajo de Investigación Presentado por:

Aguilar Reyes, Ana Patricia

Cruz Morán, Mario Jeser

Rivas Carrillo, Adán Ernesto

Para optar al grado de:

LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

Septiembre de 2008

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Mcs. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad

de Ciencias Económicas : Mcs. Roger Armando Arias

Secretaria de la Facultad

De Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez

Director de Escuela : Lic. Juan Vicente Alvarado

Coordinador de Seminario : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Asesor Especialista : Lic. Manuel Antonio Mejía

Asesor Metodológico : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Septiembre de 2008

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a:

Dios nuestro Padre Celestial y a nuestro Señor Jesucristo, por habernos brindado la oportunidad de cumplir una meta más en nuestras vidas.

Nuestros padres, por su amor, paciencia, comprensión y dedicación así como por todo el apoyo económico que nos proporcionaron.

Nuestros respetables asesores y catedráticos, que con sus enseñanzas y orientaciones forjaron en nosotros el profesionalismo digno de un estudiante de la Universidad de El Salvador.

LOS AUTORES.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	iv

CAPITULO I

1.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
1.1	Definiciones básicas	1
1.2	Informe de Control interno enfoque COSO	3
1.2.1	Antecedentes del informe de Control interno COSO	4
1.2.2	Objetivos del informe de control interno COSO	5
1.2.3	Definición del informe de control interno COSO	6
1.2.4	Estructura del control interno COSO	7
1.2.5	Descripción de los componentes del control Interno COSO	8
1.2.5.1	Ambiente de Control	8
1.2.5.2	Valoración del riesgos	11
1.2.5.3	Actividades de control	12
1.2.5.4	Información y Comunicación	14
1.2.5.5	Monitoreo	15
1.2.6	Interrelación de los componentes de Control Interno COSO	16
1.3	Informe de Administración de Riesgos Empresariales COSO-ERM	17

1.4	Informe COSO Vrs. Informe COSO-ERM	19
1.5	Entorno del sector Hotelero	20
1.5.1	Generalidades sobre el desarrollo turístico en El Salvador	20
1.5.2	Análisis de la oferta turística	25
1.5.3	Análisis de la demanda turística	28
1.5.3.1	Evolución de la actividad turística en El Salvador	28
1.5.3.2	Valoración de los principales mercados emisores de la demanda turística	30
1.5.3.2.1	Turismo Interno	30
1.5.3.2.2	Turismo Regional	30
1.5.3.2.3	Turismo internacional	31
1.5.3.2.4	Turismo étnico	33
1.5.3.3	Valoración de las principales motivaciones Turísticas	33
1.6	Análisis del sector de pequeños Hoteles	34
1.6.1	Clasificación de los pequeños hoteles	34
1.6.2	Contexto	37
1.6.3	Indicadores	38
1.6.4	Tipos de Servicios de los pequeños hoteles	40
1.6.5	Tipos de clientes	41
1.6.6	Políticas de control y políticas contable	41
1.6.7	Recurso humano	42

1.6.8	Estructura operacional	43
1.6.9	Departamentos y servicios	43
1.6.10	Aspectos legales	47

CAPITULO II

2.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
2.1	Diseño metodológico	50
2.1.1	Tipo de investigación	50
2.1.2	Tipo de estudio	50
2.1.3	Determinación de la población	51
2.1.4	Determinación de la muestra	52
2.1.5	Unidades de análisis	52
2.1.6	Instrumentos y técnicas de investigación	53
2.1.6.1	Instrumento	53
2.1.6.2	Técnicas de investigación	53
2.2	Tabulación y análisis de datos	54
2.2.1	Procesamiento de la información	54
2.2.2	Análisis e interpretación de los datos	54
2.2.3	Tabulación de la información recolectada	55
2.2.4	Diagnóstico	94

CAPITULO III

3	DISEÑO METODOLÓGICO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO	
3.1	Introducción	96
3.2	Marco conceptual	98
3.2.1	¿Qué no puede hacer el control interno?	99
3.2.2	Roles y Responsabilidades	100
3.3	Metodología para implementar el sistema de control interno con enfoque COSO en la pequeña y mediana empresa del sector hotelero	101
3.3.1	Etapa. Situación inicial o diagnóstico	101
3.3.2	Etapa. Establecimiento de factores del ambiente de control	105
3.3.2.1	Integridad y valores éticos	105
3.3.2.2	Compromiso para la competencia	106
3.3.2.3	Filosofía y estilo de operación	107
3.3.2.4	Estructura organizacional	108
3.3.2.5	Políticas y prácticas de recursos humanos	109
3.3.3	Etapa. Valoración del Riesgo	110
3.3.3.1	Definición de objetivos	110
3.3.3.2	Identificación de riesgos	113

3.3.3.3	Evaluación de riesgos	116
3.3.3.3.1	Escalas de medición	117
3.3.3.3.2	Determinación del nivel del riesgo	118
3.3.4	Etapa. Actividades de control	121
3.3.5	Etapa. Información y comunicación	124
3.3.5.1	Información	124
3.3.5.1.1	Calidad de la información	126
3.3.5.2	Comunicación	127
3.3.5.2.1	Comunicación interna	127
3.3.5.2.2	Comunicación externa	129
3.3.5.2.3	Medios de comunicación	130
3.3.6	Etapa. Monitoreo/Seguimiento	131

CAPITULO IV

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	Conclusiones	135
4.2	Recomendaciones	136
	BIBLIOGRAFÍA	vi

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se origina por el interés de dar un aporte significativo a las pequeñas empresas del sector hotelero para contribuir a un mejor desempeño administrativo, fortaleciendo el diseño e implantación de sus controles internos con base en el informe COSO. Los principales Objetivos trazados en la investigación fueron:

- Brindar una herramienta metodológica que facilite a los empresarios de pequeños hoteles una adecuada elaboración de controles internos.
- Definir las etapas a seguir, en la elaboración del sistema de control interno, con base a las directrices del informe COSO.
- Proponer formularios, que sirvan de apoyo durante la implementación de controles.
- Establecer una visión general acerca de la administración y evaluación de riesgos, así como del papel de la administración y los empleados en el seguimiento de sus objetivos.
- Hacer partícipes a todos los funcionarios en la búsqueda de acciones encaminadas al fortalecimiento de controles para prevenir los riesgos.

En cuanto a la metodología del trabajo se desarrolló bajo el enfoque hipotético deductivo, empleando un estudio de tipo analítico-descriptivo utilizando técnicas de investigación de campo y bibliográficas, lo que permitió recopilar información por medio de la encuesta como instrumento, con ayuda del cuestionario que fue dirigido a la administración de los pequeños hoteles, de esta manera se obtuvieron los datos necesarios que sirvieron de guía para la búsqueda de la solución a la problemática planteada, con la intención de alcanzar los objetivos propuestos.

Entre los resultados obtenidos se determinó que los administradores de pequeños hoteles consideran el control interno de mucha y vital importancia, y aunque mencionaron desconocer el informe COSO, si aplican controles sobre las diferentes actividades desarrolladas, pero cada uno de manera diferente.

En ese sentido, se concluyó que los empresarios de pequeños hoteles poseen bajos niveles de eficiencia y efectividad en sus controles, lo que conlleva a la ineficiencia administrativa de sus operaciones. Tampoco cuentan con procedimientos escritos de control, lo que dificulta la ejecución de este tipo de actividades. La mayoría de los administradores no poseen un nivel de conciencia en

cuanto a los riesgos potenciales a que está expuesto el hotel.

Partiendo de esto se recomienda a los empresarios del sector de pequeños hoteles la aplicación de procedimientos de control interno con enfoque COSO, con el fin de incrementar sus niveles de eficiencia y efectividad en cada una de sus operaciones, obtener resultados más confiables para la toma de decisiones y salvaguardar al hotel de incumplimientos legales. Para esto es necesario documentar todo el proceso de implementación de controles y la elaboración de cada una de las herramientas propuestas por el modelo COSO, en cuanto a manuales, políticas y procedimientos escritos que ayudan a funcionarios y empleados a tener presente las bases establecidas para lograr un mejor desempeño administrativo.

INTRODUCCION

Las exigencias del mercado y el desarrollo del turismo en El Salvador han impulsado a las empresas del sector de pequeños hoteles a fortalecer su desempeño administrativo y a elevar sus niveles de competencia. De aquí surge la necesidad de contar con un documento que facilite a este sector la utilización de una herramienta que les permita mantenerse en la dirección de sus objetivos.

Basado en lo anterior se ha diseñado una herramienta que define una serie de pasos a seguir en la implementación de un sistema de control interno, siguiendo las directrices del informe COSO con el objetivo de facilitar a los empresarios de pequeños hoteles la aplicación de estrategias para alcanzar un mejor desempeño administrativo.

Para tales efectos el presente trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos:

Capítulo I Marco Teórico y conceptual

Capítulo II Metodología de la investigación

Capítulo III Diseño metodológico de un sistema de control interno con enfoque COSO para la pequeña y mediana empresa del sector hotelero.

Capítulo IV Conclusiones y recomendaciones

Cada capítulo desarrollado de la manera siguiente:

Capítulo I:

En este se describe una serie de conceptos necesarios para obtener una mejor comprensión por parte de los usuarios de la presente investigación, se dan a conocer aspectos generales que conforman el marco teórico y conceptual que sustenta el desarrollo de la metodología planteada, el contenido del informe de control interno COSO y el análisis del sector de pequeños hoteles.

Capítulo II:

Se detallan las técnicas de investigación de campo y bibliográficas utilizadas para la recolección, análisis e interpretación de datos.

Capítulo III:

Presenta la propuesta para el diseño de controles internos, siguiendo las directrices del informe de control interno enfoque COSO.

Capítulo IV:

Muestra una Serie de conclusiones, basadas en el desarrollo y resultados de la investigación, así como las recomendaciones al respecto.

Finalmente se presenta la bibliografía y anexos que sustentan el contenido de la investigación.

Capítulo I

1. Marco Teórico y conceptual

1.1 Definiciones Básicas

Para obtener una mejor comprensión por parte de los usuarios de la presente investigación, a continuación se muestran algunos conceptos básicos que serán utilizados.

Control Interno. El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas establecidas por la administración.

El Control Interno sobre los estados financieros. Es un proceso, desarrollado por el Comité Ejecutivo de la Entidad, la gerencia y otro personal, para proveer una seguridad razonable sobre la confiabilidad de la preparación de los estados financieros.

Deficiencia. Un defecto de control interno percibido, potencial o real, o una oportunidad de fortalecer el sistema de control interno para proporcionar una mayor probabilidad de que los objetivos de la entidad sean alcanzados.

Eficacia. Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.

Eficiencia. Capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Refiriéndose básicamente a los objetivos empresariales:

- ✓ Rendimiento y rentabilidad
- ✓ Salvaguarda de los recursos

Objetivo. Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados.

Proceso. El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes, y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

Diseño. (1) *Intento.* Como se emplea en la definición de control interno, el diseño del sistema de control interno es intentado (establecido) para proporcionar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos; cuando el intento es realizado, el

sistema puede juzgarse efectivo. (2) *Plan*: la manera como un sistema es puesto a trabajar, en contraste a cómo trabaja actualmente.

Seguridad razonable. El concepto de que el control interno, no importa qué tan bien esté diseñado y qué tan bien opere, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se cumplirán. Este es a causa de las *Limitaciones inherentes* de todos los sistemas de control interno.

1.2 Informe de Control interno enfoque COSO

Los administradores hacen grandes esfuerzos para mejorar el control sobre las actividades de sus organizaciones, implantando controles internos que les permitan mantenerse en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión. Tratan de minimizar las sorpresas a lo largo de su camino promoviendo la eficiencia y la eficacia en la realización de sus operaciones para poder negociar en ambientes económicos más competitivos y rápidamente cambiantes. Lo que les permite ajustarse a las demandas y prioridades de sus clientes, reestructurarse para el crecimiento futuro, reducir los riesgos de pérdida de activos, asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Puesto que los controles internos sirven a muchos propósitos importantes, existen crecientes llamadas para mejorar los sistemas de control interno y los informes sobre los mismos, ya que son percibidos cada vez más, como el único camino hacia el logro de los objetivos de toda organización.

1.2.1 Antecedentes del informe de Control interno COSO

Debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América, empezando con el caso Watergate en la década de los 70's y llegando a las dificultades financieras del Sistema de Ahorro y Crédito en la década de los 80's, la Comisión del Senado de los EUA, Treadway Commission, gestionó para el año de 1985, la formación del "Committee of Sponsoring Organizations" (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), conocido por sus siglas en inglés, COSO. Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

COSO estuvo y está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América (EUA); inició la investigación en 1986, sus miembros son: American Accounting Association (AAA),

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA). En septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominado "Informe COSO". COSO contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación. La traducción del Informe COSO fue realizada por la firma Coopers & Lybrand y el Instituto de Auditores Internos, Capítulo España, y fue publicada en 1997. Este texto denominado Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe COSO, constituye un aporte importante para los profesionales de América Latina, puesto que difunde los resultados obtenidos en la investigación y el método utilizado. Otra traducción del informe COSO fue realizada en Santa Fe de Bogotá, Colombia, por Ecoediciones, la que también está disponible en el mercado.

Este mismo informe fue incluido por las Norma Internacionales de auditoría (NIA 315) en el año 2004, como herramienta para la evaluación de controles internos en los trabajos de Auditoría.

1.2.2 Objetivos del informe de control interno COSO

Este informe se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros, define y describe el control interno para:

- Establecer una definición común o marco de referencia de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes de una organización.
- Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras - grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no, puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.
- Ayudar a la dirección de las empresas a mejorar el control de las actividades de su organización.

1.2.3 Definición del informe de control interno COSO

El control interno dentro del informe COSO se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría se orienta a la capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos (eficacia), y de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo (eficiencia). Refiriéndose básicamente a los objetivos

empresariales de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros confiables, incluyendo estados financieros intermedios y toda información que deba ser publicada para uso de terceras partes.

La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización y de esa forma lograr evitar: Efectos perjudiciales para la reputación de la organización, contingencias y otros eventos de pérdidas y demás contingencias negativas.

1.2.4 Estructura del control interno COSO

Este enfoque de control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración, estos son:

- Ambiente de control
- Valoración de riesgos
- Actividades de control
- Información comunicación
- Monitoreo

1.2.5 Descripción de los componentes del control interno COSO

1.2.5.1 Ambiente de control

Marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene influencia directa en el nivel de conciencia del personal respecto al control interno; establece el tono de una organización, constituye la base de todos los demás componentes de control interno aportando disciplina y cultura. Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la administración y las gerencias, por tanto determina su incidencia sobre las actividades y resultados, estableciendo que un buen ambiente de control se logra a través de la aplicación de los siguientes aspectos:

- ✓ Integridad y Valores Éticos
- ✓ Compromisos para la Competencia
- ✓ Atmósfera de Confianza Mutua
- ✓ Consejo de dirección o Auditoría
- ✓ Filosofía y Estilo de Operación de la Administración
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- ✓ Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

A continuación se describe cada uno de estos aspectos:

- ✓ Integridad y Valores Éticos

Los valores éticos fomentan la buena reputación de una empresa, la conducta ética y la integridad administrativa son producto de la *cultura corporativa*. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal hacia la organización.

✓ Compromisos para la Competencia

Refleja el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar tareas que definen los trabajos individuales. La administración es responsable de la evaluación y promoción para que cada puesto posea el personal más competente, especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimiento y habilidades, como estrategias y planes para la consecución de los objetivo.

✓ Consejo de dirección o Auditoría

Entes dedicados con exclusividad a la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, deben procurar el mejoramiento continuo del mismo con independencia de juicio y criterio. Debido a su importancia, un consejo de directores u otro cuerpo similar activo debe tener un grado apropiado de experiencia administrativa, técnica y otra, acoplada con el nivel y pensamiento a fin de que pueda desempeñar adecuadamente el gobierno de la organización.

✓ Filosofía y Estilo de Operación de la Administración

Comprende la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios, actitudes frente a la información financiera, selección conservadora o agresiva a los principios contables alternativos, conciencia y conservadurismo con los estimados contables que se estén desarrollando, y actitudes frente al procesamiento de datos y funciones de contabilidad y de personal.

✓ Estructura Organizacional

Proporciona la estructura conceptual mediante la cual se plasman, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades. Los aspectos significativos para el establecimiento de una estructura organizacional incluye la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas apropiadas de información, todo de acuerdo con la naturaleza de sus actividades, y así lograr una estructura que atienda el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

✓ Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Es esencial que cada individuo conozca cómo sus acciones se interrelacionan y contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización, además involucra el grado en el cual los

individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio y para organizar la toma de decisiones.

✓ Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia, las políticas de entrenamiento que comunican funciones y responsabilidades que incluyen prácticas tales como curso de entrenamiento y seminarios, estudios de casos simulados y ejercicios prácticos, ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamiento, demuestran el compromiso de la entidad con el avance del personal calificado hacia altos niveles de responsabilidad además deben servir a la gente de una empresa para conservar la buena marcha y fortalecer las habilidades de la entidad para realizar iniciativas de calidad.

1.2.5.2 Valoración de riesgos

Este componente enmarca la necesidad indispensable de valorar los riesgos en cada uno de los niveles, procesos y actividades en los que la compañía ha establecido claramente sus objetivos,

ya que esta es una condición previa a dicha valoración. Definir objetivos es una parte clave del proceso administrativo, aunque no es un componente del control interno, es un prerrequisito para hacer posible dicho control.

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes que pueden afectar a la compañía en la consecución de sus objetivos operacionales, de información financiera o de cumplimiento, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse y decidir el nivel de riesgo que se considera aceptable para cada uno de sus objetivos, dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio. El proceso de identificación y análisis de riesgos es un componente crítico de un sistema de control interno efectivo, por lo que la administración debe centrar cuidadosamente su atención en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para su debida administración.

1.2.5.3 Actividades de control

Las actividades de control implican dos elementos muy importantes:

- El establecimiento de una política que pueda cumplirse
- Procedimientos para llevar a cabo la política

Por lo que las actividades de control son políticas y procedimientos, acciones de las personas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las disposiciones administrativas. El cumplimiento de estas actividades ayuda a asegurar que se tomen las acciones necesarias para poder administrar u orientar los riesgos operacionales, de información, y de cumplimiento, hacia el logro de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones e incluyen u rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. COSO reconoce los siguientes tipos de actividades de control:

- ✓ Revisión de alto nivel
- ✓ Funciones directas o actividades administrativas
- ✓ Procesamiento de información
- ✓ Controles físicos
- ✓ Indicadores de desempeño
- ✓ Segregación de responsabilidades

1.2.5.4 Información y comunicación

En toda organización se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en cada uno de sus niveles organizacionales en una forma y en un tiempo que le permita a cada uno de los empleados cumplir con sus responsabilidades, también debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

La comunicación es inherente a los sistemas de información, ya que estos pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

1.2.5.5 Monitoreo

Todos los sistemas de control interno requieren ser monitoreados un proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñen ampliamente, además, las circunstancias para las cuales se diseñó pueden también cambiar, originando que se llegue a ser menos capaces de anticiparse a los riesgos originados por las nuevas condiciones. Por consiguiente, la administración necesita determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de manejar los nuevos riesgos y operando efectivamente. Implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo realizando las acciones necesarias. El monitoreo puede hacerse de dos maneras:

- Mediante actividades "ongoing"¹ o actividades en curso
- Mediante evaluaciones separadas

✓ Actividades en curso

Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las

¹ Nota del traductor Samuel Alberto Mantilla B.: Término Técnico que significa: estar actualmente en proceso, que se esta moviendo continuamente hacia adelante. Es lo que también se denomina como *en tiempo real*: en la medida en que ocurren los acontecimientos

operaciones. Incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.

✓ Evaluaciones separadas

Proporcionan una oportunidad para considerar la continua efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing.

Los sistemas de control interno usualmente se estructurarán para monitorearse a sí mismos sobre una base de actividades en curso *en las que se* necesitan menos evaluaciones separadas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo en curso.

1.2.6 Interrelación de los componentes de Control Interno COSO

El ambiente de control proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control, sirve como fundamento para los otros componentes, dentro de este ambiente, la administración valora los riesgos para la consecución de los objetivos específicos, las actividades de control se implementan para ayudar a asegurar que se están cumpliendo las directivas de la administración para

manejar los riesgos, mientras tanto, se captura y comunica a través de toda la organización la información relevante, el proceso total es monitoreado y modificado cuando las condiciones lo justifican.

1.3 Informe de Administración de Riesgos Empresariales

COSO-ERM

Debido al aumento de preocupación por la administración de los riesgos, The Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras) determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos, e inicio un proyecto en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management - Integrated Framework, (Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial) el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos y el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza al Marco Integrado de Control Interno.

COSO publicó este esquema de gestión integral de riesgos definiéndolo como un proceso efectuado por la junta de

directores, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y a través de la identificación de riesgos, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

Consta de 8 componentes interrelacionados que se derivan de la manera como la gerencia opera su negocio, y están integrados dentro de un proceso administrativo, que son:

- ✓ Ambiente o entorno interno
- ✓ Definición de objetivos
- ✓ Identificación de eventos
- ✓ Valoración del riesgo
- ✓ Responsabilidad al riesgo;
- ✓ Actividades de control;
- ✓ Información y comunicación;
- ✓ Monitoreo.

ERM comenzó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo, gas, e industrias manufactureras químicas ya que en estas industrias los riesgos están bien documentados y medidos; comúnmente se utilizan sofisticados modelos estadísticos; existe entendimiento y supervisión sobre la sensibilidad del mercado y los riesgos.

1.4 Informe COSO Vrs. Informe COSO-ERM

Control Interno COSO	Administración de Riesgos Empresariales ERM
<p>Control Interno es un <u>proceso</u>, ejecutado por el <u>consejo directivo, la administración y otro personal</u> de una entidad, designado para proporcionar <u>seguridad razonable referente al logro de objetivos en las siguientes categorías:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectividad y eficacia de las operaciones ✓ Confiabilidad en los reportes financieros ✓ Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables <p>Qué es...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un marco de conceptos ➤ Un sistema básico de diseño ➤ Un punto de partida para concebir los sistemas de control interno ➤ Un "Standard" para evaluar los sistemas de control interno <p>Qué no es...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unalista de requerimientos de controles 	<p>La administración de riesgos empresariales es un <u>proceso</u>, ejecutado por el <u>consejo directivo, la administración y otro personal</u> de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias en toda la empresa, designado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerlos dentro de su propensión al riesgo, proporcionar <u>seguridad razonable referente al logro de objetivos</u></p> <p>Qué no es ERM...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una herramienta para la toma de decisiones ➤ Una técnica de clasificación para dar seguimiento a controles internos ➤ El único seguro al respecto ➤ El trabajo de unos cuantos

Para efectos de desarrollo del presente trabajo de graduación, se cuenta con la aplicación del informe de control interno COSO,

que consta de cinco componentes interrelacionados y cuyo objetivo esta directamente relacionado con la investigación.

1.5 Entorno del sector Hotelero Salvadoreño

1.5.1 Generalidades sobre el desarrollo turístico en El Salvador

En el año 1961 se crea, a través de un decreto ejecutivo, el actual Instituto Salvadoreño de Turismo (I.S.T.U.), el cual es dependencia del Ministerio de Economía, regido por una Junta Directiva y administrado por un gerente. Uno de sus principales objetivos es fomentar el desarrollo del turismo Nacional, brindando en forma integral recreación y sano esparcimiento a la familia salvadoreña, su misión como institución es promover el turismo nacional y la recreación familiar, brindando un eficiente servicio de calidad en los diferentes parques recreativos.

El 25 de Julio de 1996 se crea mediante Decreto Legislativo No. 779, la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) institución gestora del desarrollo turístico del país, cuyas acciones están orientadas hacia la coordinación de esfuerzos intersectoriales que buscan contribuir a que el sector se convierta en una de las principales fuentes generadoras de empleo e ingresos. Uno de los objetivos estratégico de la organización, es gestionar el establecimiento de un marco

regulatorio básico que permita el desarrollo de las actividades turísticas dentro de un ámbito ordenado, seguro y confiable.

Para el año 2004, el turismo fue declarado como política de estado y como motor de desarrollo para la economía Salvadoreña, ya que esta dotado de recursos que por su ubicación geográfica y sus características culturales, históricas y naturales, tiene gran potencial de desarrollo turístico, y su utilización racional contribuiría a mejorar y diversificar la oferta turística, a la creación de nuevos lugares de trabajo, y con ello, lograr mayores niveles de ocupación y empleo. Bajo esta iniciativa, ese mismo año se crea el Ministerio de Turismo, ente responsable de la dirección de dichas actividades y rector de las mismas.

Para el año 2005 se crea la ley de turismo, cuyo objetivo es fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, esta ley se basa específicamente en cuatro ejes fundamentales: un paquete de incentivos fiscales para las nuevas inversiones turísticas con el propósito de fomentar la oferta; la creación de una partida presupuestaria estatal especialmente para marketing del país y así fomentar la demanda; el fortalecimiento institucional del turismo; y el ordenamiento del sector mediante la creación del Registro Nacional del Turismo; la ley estipula incentivos para

las inversiones calificadas como turísticas, que posean un capital mayor a US \$50,000 dólares, el cual es accesible para los pequeños y medianos empresarios. Luego como resultado de un consenso con la sociedad civil y los empresarios, se tomó la decisión de crear un plan turístico que trazará metas a corto, mediano y largo plazo, este documento contiene estrategias generales de turismo, directrices estratégicas para la acción turística sostenible, además se realizó un análisis del sector, en el que se identificó la existencia de turismo de negocios, debido a que el país cuenta con tratados de libre comercio con México, República Dominicana, Panamá, EE.UU. y Chile, y que actualmente se tienen negociaciones para incluir a Canadá y conversaciones para comenzar otros con la Unión Europea y la Comunidad Andina de Naciones.

La elaboración del plan de turismo fue encargada a una firma de consultoría Española, "Grupo GDT" quien compiló, articuló y analizó todo el material, bajo el financiamiento del BMI, este documento fue denominado "Plan Nacional de Turismo 2014", que propone objetivos cualitativos y cuantitativos que se sustentan a partir de series estadísticas históricas entre 1995 y 2005; y estimaciones prospectivas realizadas por la Organización Mundial de Turismo, estos son:

a) Objetivos cuantitativos

- Alcanzar la llegada de 2 millones de turistas con su respectiva capacidad de acogida.
- Alcanzar un crecimiento anual superior al 8% para el periodo 2007-2014.
- Alcanzar el umbral de contribución del turismo con un 6% de PIB de la nación.
- Alcanzar una estadía promedio/turista superior a 7 días
- Alcanzar un promedio diario superior a US \$140/día.
- Relativo a la captación de turistas según áreas del ámbito internacional:

Nº Turistas del área de América del Norte igual o superior al 45%

Nº Turistas del área de Centroamérica, no superior al 40%

Nº Turistas de Europa superior al 10%

Nº Turistas de Sudamérica, El Caribe, Asia y Oceanía igual o superior al 5%.

- Lograr en el 2014 una distribución según el perfil de motivación principal siguiente:

Igual o mayor al 35% en el segmento de negocios y reuniones.

Igual o menor del 65% de turistas con motivación vacacional, de ocio y recreo y la denominada VAPS (visitas a amigos y parientes).

- Captación de, al menos, 1.000 inversiones dirigidas a impulsar la creación de oferta turística básica y complementaria.
- Inversión en promoción turística superior al 0,5% de los ingresos turísticos generados en El Salvador.

b) Objetivos Cualitativos

- Consolidar El Salvador entre los tres principales destinos turísticos de Centroamérica. Posicionar a El Salvador como primer destino de negocios y reuniones de la Región Centroamericana.
- Proporcionar una oferta de servicios turísticos de calidad que se adecue de forma permanente a las expectativas y nivel de satisfacción del cliente.
- Definir y consolidar la notoriedad de la imagen de marca de El Salvador y sus singularidades como elementos de atracción y diferenciación turística.
- Fomentar el desarrollo sostenible del sector turístico en El Salvador así como la intervención coordinada de los agentes públicos y privados implicados.
- Promover la profesionalización y calificación de los recursos humanos implicados en el turismo y potenciar la intervención de los salvadoreños en el modelo de desarrollo, en el marco de una cultura turística.

1.5.2 Análisis de la oferta turística

En esta sección se analiza la oferta turística existente en El Salvador en cuanto a los servicios de alojamiento, evaluando su capacidad y evolución.

Servicios de alojamiento

"Conforman la oferta de alojamiento para julio 2007 en El Salvador 6,695 habitaciones, distribuidas en 297 establecimientos en los 14 departamentos del país, que representa un incremento en 6.5% con respecto al año anterior.

Para Diciembre de 2006 el departamento de San Salvador concentra más del 21% de la infraestructura de alojamientos del país en hoteles de lujo y primera clase, junto a éste, los departamentos de La Libertad y Sonsonate son los que reúnen mayor volumen de oferta, los que en forma conjunta reúnen el volumen de establecimientos próxima al 52%"².

En la capital de El salvador es donde el sector hotelero tiene mayor representación, Pues es donde se encuentran los hoteles de mayor categoría y tamaño, debido a la internación en el mercado salvadoreño de las cadenas hoteleras internacionales, especializadas en la recepción de turismo de negocios.

En la última década, la oferta de alojamientos turísticos se ha visto incrementada en un 86.9%, circunstancia que demuestra el

² Datos Tomados del documento de Antecedentes y justificación, Plan Nacional de Turismo 2014, Grupo GDT, División de Turismo PWC y Grupo GDT Para Centroamérica y el Caribe Pág.63, www.elsalvadorturismo.gob.sv

dinamismo del sector, el cual, a pesar de la recesión experimentada durante el año 2003, presenta una tendencia de evolución desde 1992.

Parece cada vez más destacable la participación de grupos hoteleros en la oferta de este servicio, de modo que en los últimos años, empresas como Radisson, Intercontinental, Sheraton, Confort Inn, Quality Inn, Hilton Princess y Holiday Inn, se ha instalado en la capital de nuestro país.

Como entes asociativos establecidos en el territorio para la representación gremial de las empresas de alojamiento, destacan la "Asociación de Pequeños Hoteles de Centroamérica" y la "Asociación Salvadoreña de Hoteles". "Cada una está participada por 34 y 30 establecimientos respectivamente"³, cifra que permite deducir el bajo índice de cohesión empresarial para la actividad, máxime teniendo en cuenta que es común la existencia de establecimientos que forman parte de ambas organizaciones.

Con respecto a la estructura empresarial del sector hotelero, éste se presenta configurado de forma mayoritaria por unidades pequeñas, máxime en áreas del interior del país o en poblaciones tradicionales costeras. La problemática de esta gran mayoría se centra en los siguientes aspectos:

- **Financiamiento.** Dificultades de acceso al crédito y desconocimiento de mecanismos de apoyo al sector.

³ *Brochure* proporcionado por Asociación de Pequeños Hoteles de Centroamérica.

Específicamente, los obstáculos encontrados en la solicitud de créditos en la banca local se centran en garantías insuficientes o insatisfactorias para otorgar el crédito solicitado, demasiados requisitos e intereses muy altos y sin períodos de gracia.

- Capacitación. Se detectan necesidades de formación del personal, en áreas como atención al cliente y técnicas de servicio. Asimismo, capacitación sobre gestión empresarial para propietarios y administradores.
- Calidad. A excepción de los grandes hoteles ubicados en la capital, la gran mayoría de establecimientos desconoce de la normativa aplicable al sector y no tienen, por tanto, programas de mejoramiento de controles, ni de calidad de los servicios.
- Mercadeo y comercialización. Una porción pequeña de establecimientos utiliza el correo electrónico e Internet para comercializar sus servicios. En general, no existen acuerdos al respecto entre los distintos sectores del ámbito turístico, ya que denotan un poder de negociación reducido y una falta de recursos y competencias, que les dificultan la tarea de promoción⁴.

⁴ Antecedentes y justificación, Plan Nacional de Turismo 2014, Grupo GDT, División de Turismo PWC y Grupo GDT Para Centroamérica y el Caribe Pág.66, www.elsalvadorturismo.gob.sv

Finalmente, cabe destacar que a excepción de los grandes hoteles que están afiliados a una cadena hotelera que ofrecen un servicio acorde a la marca que presentan, no existe en El Salvador, un sistema de clasificación o estandarización de los servicios de alojamientos en función de su categoría. Es decir, "que actualmente no se dispone de una clasificación por estrellas, sin embargo para distinción se ha elaborado una tipificación de acuerdo a los servicios mínimos sugeridos por estándares internacionales"⁵.

1.5.3 Análisis de la demanda turística

1.5.3.1 Evolución de la actividad turística en El Salvador

Las previsiones realizadas para El Salvador por el World Travel & Tourism Council, en su informe "The 2005 Travel & Tourism Economic Research" (La Investigación Económica de 2005 de Viajes y Turismo), apuntan un crecimiento medio anual de la demanda de un 3.4% hasta el año 2015, situándolo como uno de los países con un mayor potencial de desarrollo.

Este crecimiento ha sido consistente desde que finalizó el conflicto armado (1980-1992), a excepción del año 2001, año en el que se produjeron dos terremotos que originaron grandes pérdidas, y el año 2003, en el que la llegada de turistas fue alta pero menor que en el 2002, año extraordinario por la

⁵ Boletín estadístico de turismo 2006 publicado por CORSATUR, pag.18

celebración de los Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe.

“En el año 2006 llegaron a El Salvador aproximadamente 1,257,952 turistas, lo que supuso un 8% más que el año anterior”⁶.

Guatemala, Honduras y Estados Unidos se configuran como los principales países emisores de turistas a El Salvador.

La entrada de turistas centroamericanos se produce en su mayoría por vía terrestre los pasos fronterizos más utilizados son el de Las Chinamas y El Amatillo. La vía aérea es utilizada principalmente por los turistas norteamericanos, destacando una mínima presencia por vía marítima como medio de entrada en El Salvador, debido al poco desarrollo del turismo de cruceros en el país.

Los ingresos por turismo en El Salvador han aumentado de forma considerable en los últimos años, pasando de 254.30 US\$ millones en el año 2000 a 862.30 US\$ millones en el 2006.

Actualmente el turismo representa el 4.6% del Producto Interior Bruto del país.

⁶ Boletín estadístico de turismo 2006, Pág.23
www.elsalvadorturismo.gob.sv

1.5.3.2 Valoración de los principales mercados emisores de la demanda turística.

1.5.3.2.1 Turismo Interno

La falta de datos oficiales acerca de los movimientos del turismo nacional en el interior del país dificulta la determinación del perfil del turista salvadoreño y sus motivaciones. Según diversos autores las principales motivaciones de este tipo de turista apuntan a demandar servicios recreativos y de ocio.

Estos servicios recreativos y de ocio, se realizan por el turismo interno en parte, en los parques recreativos, acuáticos y naturales. Sin embargo, este segmento se encuadra en el denominado turismo social y no representa la demanda latente de otras tipologías turísticas que existen en el país.

El turismo interno se puede considerar como un mercado potencial, debido al desconocimiento del país que poseen muchos salvadoreños, recuperación y estabilización de la economía de los salvadoreños, determina la posibilidad de acceso a los recursos turísticos del país y a su descubrimiento.

1.5.3.2.2 Turismo Regional

“El principal emisor lo constituye Guatemala, con 509,624 turistas provenientes de dicho país en 2006 y representa el

40.50% de los visitantes al país”⁷; la entrada de turistas guatemaltecos en El Salvador se produce durante todos los meses del año, destacando un mayor flujo en enero y diciembre, meses que coinciden con los periodos vacacionales de Año nuevo y Navidad.

En el año 2006 entraron en el país 121,483 turistas nicaragüenses y los meses de mayor movimiento fueron en enero, abril y mayo; cerrando para este mismo año con un 9.70% del total que visita el país.

Los viajes realizados por los hondureños hacia El Salvador son de 245,784 en año 2006 el cual representa el 19.50% de todos los viajes que los turistas realizan país.

En el año 2006 viajaron a El Salvador un total de 33,056 costarricenses, las salidas al exterior de este mercado emisor se concentran en los meses de marzo, mayo julio.

Finalmente, cabe resaltar la escasez de datos acerca del perfil del turista centroamericano que viaja por la región, en relación a los lugares que visita, el tipo de alojamiento utilizado, la duración de sus viajes, etc.

1.5.3.2.3 Turismo internacional

✓ Mercado Estadounidense

“El mercado norteamericano supuso en el año 2006 el 21.40% del total de llegadas internacionales a El Salvador.

⁷Boletín estadístico de turismo 2006, Pág.23
www.elsalvadorturismo.gob.sv

El mercado estadounidense constituye el segundo emisor de turistas a El Salvador con 225,040 llegadas provenientes de este país en el año 2006, lo que supone el 17.90% de las llegadas internacionales al país”⁸.

✓ **Mercado Mexicano**

El mercado mexicano representa un 1.80 % de los turistas que llegaron a El Salvador en 2006.

Su principal motivación para viajar es la visita a familiares y amigos, seguido de los viajes por placer.

Para la organización del viaje el 73-75% de los turistas mexicanos emplean una agencia de viajes, variando este tanto por ciento en función de las actividades a realizar y el motivo del viaje.

✓ **Mercado Canadiense**

Los canadienses representan el 1,70% de las llegadas de turistas internacionales a El Salvador, constituyéndose como el sexto país emisor. La principal motivación turística que anteriormente era la visita a familiares y amigos y ahora se corresponde con los viajes de placer.

El turista canadiense suele viajar sólo o en pareja, con una estancia media de 11 días en el destino, donde suele alojarse mayormente en establecimientos hoteleros, en casas de familiares

⁸ Datos tomados del Documento Boletín Estadístico de Turismo 2006
Pág.24, www.elsalvadorturismo.gob.sv

y amigos o en viviendas turísticas, realizando un gasto medio en el viaje de US \$ 138.5

✓ **Mercado Europeo**

El turismo europeo que viaja a El Salvador es bastante reducido, suponiendo solo un 2.20% del total de llegadas internacionales al país en el 2006. De entre los países europeos emisores de turistas a El Salvador destacan España, Alemania, Italia y Reino Unido.

1.5.3.2.4 Turismo Étnico

El mayor flujo de turistas que recibe el país se produce por el retorno vacacional de los salvadoreños en el exterior. Según datos del Ministerio de Relaciones Exteriores estos se contabilizan en aproximadamente 343,421 a julio del año 2006.

Según datos del Consulado General de El Salvador en Guatemala, hay únicamente 1.000 salvadoreños registrados en éste, aunque se estima que el número es bastante superior.

1.5.3.3 Valoración de las principales motivaciones turísticas

La amplia oferta de recursos y atractivos que presenta El Salvador, permiten realizar una segmentación del mercado turístico más exhaustiva, enfocada a nichos con motivaciones turísticas muy específicas. A continuación se presentan algunas alternativas turísticas:

- Turismo de Negocios
- Turismo Arqueológico
- Turismo Cultural
- Ecoturismo
- Turismo de Aventura
- Turismo de Sol y Playa
- Turismo de Cruceros
- Turismo de Surf
- Turismo Náutico
- Turismo de Pesca Deportiva
- Turismo de Compras
- Turismo de Golf
- Turismo de Salud
- Turismo Idiomático

1.6 Análisis del sector de pequeños Hoteles

1.6.1 Clasificación de los pequeños hoteles

El salvador cuenta con un grupo de empresarios del sector turismo, de la rama de hotelera que se han tomado el reto de brindar un servicio que sobrepase las expectativas de los diferentes sectores demandantes del servicio de los pequeños y medianos hoteles en el país, atendiendo también la demanda externa, que figura como uno de los sectores mas importantes para el desarrollo de dicho sector. Para lograr dicho reto, este

sector ha establecido una clasificación en la que se agruparon los hoteles por su afinidad, de la siguiente forma:

- 16 Hoteles del interior del país ubicados en zonas desarrolladas como atractivos turísticos y cuyos huéspedes son generalmente turistas nacionales y algunos extranjeros.
- 6 hoteles del interior del país ubicados en zonas sin desarrollo de atractivos turísticos y generalmente en cabeceras departamentales, donde la mayoría de los huéspedes son comerciantes o empleados de empresas que se hospedan por motivos de trabajo.
- 12 hoteles ubicados en San Salvador, que sus huéspedes son generalmente personas que vienen al país por motivo de negocios, dentro de la clasificación anterior se encuentran el siguiente listado:

San Salvador

1. Hotel Alameda
2. Hotel Grecia Real
3. Hotel Novo Apart
4. Hotel y Suites Mariscal
5. Hotel Villa Serena
6. Hotel Los Abetos
7. Hotel San Mateo
8. Hotel Árbol de Fuego
9. Hotel Olinda

10. Hostal Ionigo

11. Casa de Huéspedes El Torogoz

12. Casa de Huéspedes El Tazumal

La Libertad

13. Hotel Casa Austria

14. Hotel Santa Elena

15. Hotel Las Colinas

16. Hotel San Ignacio

17. Hotel Eco turístico la montaña

18. Hotel El Pital High Land

La Paz

19. Hotel Isla Tasajera

Sonsonate

20. Hotel El Encanto

21. Hotel Los Cobanos Villaje

22. Hotel Juayua

Santa Ana

23. Hotel Torre Molinos

Cuscatlán

24. Hotel La Bermuda

25. Hotel Los Almendros de San Lorenzo

Ahuachapán

26. Hotel Casa Blanca

Usulután

27. Hotel El Espino
28. Hotel La Estancia de Don Luís
29. Hotel Arcos del Espino
30. Hotel Casamia

San Miguel

31. Hotel Tropi Club
32. Hotel Las Flores Surf Club
33. Hotel Pasific Paradise El Cuco

La Unión

34. Hotel La Estación

1.6.2 Contexto

Este grupo de Hoteles realiza grandes esfuerzos para fortalecer la competitividad y las prácticas de negocios que son importantes para la sostenibilidad del sector en el futuro, haciendo mayor énfasis en el fortalecimiento y desarrollo de recursos humanos, capacitación, actualización del producto, mercadeo, soporte en la adopción y el uso de sistemas de control interno, y herramientas tecnológicas. Intentando estimular el incremento en las tasas de ocupación, costos más bajos a través de programas específicos, optimización de recursos, incremento de la oferta turística y un mejor servicio de atención a clientes.

El turismo en general y los pequeños hoteles en particular, se han convertido en dinamizador de las economías locales y nacionales, por su capacidad de generar empleo directo e indirecto.

1.6.3 Indicadores

Indicadores de fortalezas

- ✓ El gobierno de El Salvador ha declarado el turismo como actividad de interés nacional y de alta prioridad económica.
- ✓ Conocimiento del negocio por los propietarios y trabajadores.
- ✓ Son empresas familiares.
- ✓ Que la oferta de los pequeños hoteles esta estrechamente relacionada con el entorno natural y cultural de las comunidades de las que hacen parte.
- ✓ Se han creado y mejorado las vías de acceso.
- ✓ Buen prestigio por tratar de mantener el equilibrio con el medio ambiente.

Indicadores de oportunidades

- ✓ El crecimiento de la actividad turística ha conllevado a una creciente demanda.

- ✓ Cercanía de atractivos naturales y culturales de las zonas donde están ubicados.
- ✓ Poca explotación de la actividad hotelera con opción turística.
- ✓ Diversificación de productos y servicios que alarguen la estadía de los turistas mediante la innovación de productos y de controles de calidad.
- ✓ El 85 % de los pequeños hoteles no conocen las normas de calidad aplicables a la industria hotelera.
- ✓ Estimular la modernización de las formas de gestión de los pequeños hoteles, mediante aportes que procuren cambios tecnológicos y comercialización de esta empresa.

Indicadores de debilidades

- ✓ Falta de apoyo por las instituciones del sistema financiero para el otorgar prestamos para inversión y desarrollo.
- ✓ Falta de incentivos que apoyen la actividad de los pequeños hoteles.
- ✓ Se cuenta con pocos recursos económicos para la inversión.
- ✓ Se cuenta con poca tecnología.
- ✓ Personal poco capacitado en áreas de mercadeo, servicio al cliente, contabilidad básica, administración de recursos humanos, correcto uso de los recursos de inversión.
- ✓ Escasos controles de calidad y de los recursos.

- ✓ Bajo nivel de organización.
- ✓ El 100% de los hoteles, no tienen programas de mejoramiento de la calidad de los servicios y de la reducción de costos.

Indicadores de amenazas

- ✓ El personal no esta capacitada para siniestros naturales.
- ✓ Incertidumbre con respecto a la estabilidad política y económica.
- ✓ No se cuenta con los recursos necesarios para competir con la inversión extranjera derivada de la firma de tratado de libre comercio (TLC).
- ✓ Alza de los precios de los insumos derivado por el alza del petróleo.

1.6.4 Tipos de Servicios de los pequeños hoteles

✓ Servicio de Alojamiento

Es el servicio relacionado con el alojamiento de huéspedes o servicio de alquiler de habitación. El precio que paga el huésped por su habitación puede incluir: aire acondicionado, televisión, radio, servicio telefónico, estacionamiento, entre otros.

✓ Servicio de Alimentación y bebidas

Son los servicios relacionados con la preparación o elaboración de los diferentes alimentos y bebidas que desean.

✓ **Servicio de viajes**

Es el servicio que se presta como guía en el recorrido de ciertos lugares turísticos en donde se muestra la diversidad de la naturaleza y belleza, entre otros.

1.6.5 Tipos de clientes

La actividad que explotan los pequeños hoteles esta dirigido a una amplia gama de usuarios entre los cuales podemos mencionar:

a) Turistas extranjeros:

- 1) Dentro de la región centroamericana.
- 2) Fuera de la región centroamericana

b) Turistas nacionales:

- 1) Estudiantes
- 2) Profesionales
- 3) Grupos familiares

1.6.6 Políticas de control y políticas contable

En la actualidad los pequeños hoteles no poseen controles adecuados que proporcionen confiabilidad, credibilidad y certeza del buen uso y manejo de los recursos con los cuales dispone los pequeños hoteles, esto se debe al poco conocimiento en áreas administrativas y de herramientas de control que sirvan para contrarrestar tal situación.

1.6.7 Recurso humano

El personal con el cual dispone los pequeños hoteles tiene poca preparación académica o ninguna en algunos casos referentes a la prestación de servicios y otros proporcionados por los pequeños hoteles. Por lo general, la mano de obra contratada realiza las labores operativas de la entidad como son: cocineros(as), saloneros(as), personal de limpieza, mucamas, jardineros, personal de secretariado y tours entre otros.

Los propietarios y propietarias, que también forma parte del personal humano, participan del conjunto de tareas del negocio, aunque se destacan en las funciones gerenciales, administrativas, en la promoción del establecimiento y la atención directa de los clientes.

Vale mencionar que "el 58.8% de los propietarios o administradores de los pequeños hoteles, tienen estudios universitarios; el resto posee estudios de educación media o primaria; en cambio para los empleados existe un factor común entre la escolaridad, ya que para el 85% de los hoteles el personal de servicio tiene un nivel de estudio básico, (primaria o tercer ciclo) aunque existen algunos con estudios de bachillerato"⁹.

⁹ Programa de Asistencia, "Diagnóstico de Necesidades de Pequeños Hoteles de Centroamérica: Líneas de Acción", Abril de 2003, sección: capacitación, Pág. 55, Organización de Estados Americanos - OEA Consejo Centroamericano de Turismo - CCT

El repentino crecimiento de la actividad turística ha conllevado a una creciente demanda de formación y fortalecimiento de recursos humanos en todas las áreas y niveles presentes en las pequeñas empresas hoteleras dirigidas a potenciar el rendimiento de dichos recursos.

1.6.8 Estructura operacional

Los pequeños hoteles realizan diferentes actividades para satisfacer las necesidades de sus clientes durante la estadía en el hotel. Por lo cual se vuelve necesario contar con una estructura operativa definida que oriente las actividades, defina responsabilidades y encargados o responsables.

En la actualidad la estructura operativa que poseen los pequeños hoteles se basa en los siguientes criterios

1.6.9 Departamentos y servicios.

➤ Cocineros (as)

Es el encargado de proporcionar los servicios de alimentación y bebidas, cuyas funciones son las de coordinar las diversas actividades relacionadas con la prestación de esta clase de servicios. Coordina el servicio de alimentos y bebidas en las diversas áreas específicas del hotel y a los huéspedes en sus habitaciones y los cuales tienen bajo su mando Meseros que

prestan el servicio directamente al cliente, también es el encargado del lavado y limpieza de los materiales de cristalería y cubiertos ocupados en las diversas áreas de servicio de alimentación y bebidas del hotel. Controla los inventarios de los insumos utilitos en la elaboración de los alimentos y bebidas.

➤ Saloneros (as)

Son los que se encargan de mantener limpio y ordenado el salón de usos múltiples designados para la alimentación, recepciones, entre otros eventos. Estos a su vez hacen la función de meseros participando de los eventos y resecciones atendiendo a los clientes de forma eficiente. Estos también se coordinan con el área de cocinas (cocineros) para satisfacer las necesidades de alimentación y bebidas de los clientes.

➤ Personal de limpieza

Son quienes realizan las actividades de limpieza y ordenamiento de diferentes lugares del hotel no designado a otro personal; entre estos lugares se encuentran los pasillos, la cocina, baños, patios, lugares de recreo entre otros.

También son los encargados de reportar a la administración las averías y la falta de enseres en los lugares donde ellos realizan sus actividades de limpieza y ordenamiento.

➤ Mucamas

Departamento encargado de la limpieza de todas las habitaciones del hotel, de reportar reparaciones necesarias en estas áreas a la administración. Al mismo tiempo, este departamento es el encargado de mantener en buenas condiciones los cuartos y ejerce el control sobre el material destinado a habitaciones.

Mantiene informado al personal de secretaria sobre la condición de las habitaciones, al reportar si se encuentra ocupada, vacía o fuera de servicio.

➤ Servicios de Administración.

La administración es la encargada del buen funcionamiento del hotel y de coordinar las diferentes actividades que realizan el personal del hotel. Es la encargada de proporcionar todos los enseres e insumos o materia prima que son utilizados para proporcionar los diferentes productos y servicios que este ofrece.

➤ Personal de secretariado

Lleva registro de todas las habitaciones disponible para la venta y aquellas ocupadas por huéspedes, lo cual realiza en combinación con mucamas.

Mantiene a la vez, un registro de todos los huéspedes en el hotel y de salidas recientes, para efectos de información a otras áreas de servicio y particulares.

Es el encargado de las llaves de las habitaciones, correspondencia y otro tipo de comunicaciones a huéspedes.

Es el cargo de recibir el pago de la habitación y emitir el respectivo documento que soporta la transacción.

➤ Servicios de viajes.

Es el que se encarga de proporcionar recorridos en diferentes lugares turísticos informando acerca de:

- Los beneficios que estos proporcionan
- La riqueza cultural y reseña histórica que proporcionan.
- La diversidad de la fauna y flora.
- Lugares de sano esparcimiento.
- La importancia de mantener estos lugares y la fauna.

Estos tienen comunicación con la administración y con secretaria informando acerca del lugar a visitar, las personas que participaran y el recorrido a realizar.

➤ Servicios de Mantenimiento.

Es el encargado de realizar actividades de reparación y mantenimiento, cuyas funciones es mantener el edificio, sus alrededores y el equipo en buenas condiciones para el funcionamiento.

Posee relaciones con la mayoría del personal brindándoles apoyo de mantenimiento y reparación en todo lo necesario.

1.6.10 Aspectos legales

✓ **Código municipal y tarifas de arbitrios municipales.**

El código municipal y la tarifa de arbitrios municipales establecen los ingresos de la comuna del municipio a través de derechos, impuestos y obligaciones municipales. En este sentido, anualmente, los hoteles efectúan declaraciones juradas municipales para que tasen su correspondiente impuesto municipal pagadero mensualmente, a partir de enero del año próximo posterior. La inscripción en la alcaldía municipal es obligatoria para las personas naturales y jurídicas.

✓ **Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.**

La ley antes mencionada determina los sujetos afectos por lo cual están obligados a inscribirse como sujetos pasivos del impuesto referido al cumplir los siguientes requisitos:

- a) Que las ventas anuales sean superiores a ¢50,000.
- b) Que posean un monto de activo superior a los ¢20,000; según el artículo 28 de la ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicio.

✓ **Ley de impuesto sobre la renta**

Ley de impuesto sobre la renta indica en el artículo 92 la obligación de declarar y establece quienes están obligados a declarar:

- a) las personas naturales domiciliadas con rentas superiores a
 ¢22,000
- b) las personas jurídicas,
- c) los sujetos que están obligados a llevar contabilidad formal.

✓ **Código de comercio**

Los deberes profesionales de los comerciantes que ejercen actividades mercantiles están contenidos en el código de comercio. De ahí que el artículo 424 del código de comercio establece que ninguna empresa mercantil podrá funcionar sin estar matriculada.

El artículo 441 del código de comercio establece que el comerciante deberá determinar, por lo menos una vez al año, la situación económica y financiera de la empresa, la cual mostrara a través del Balance General y el estado de pérdidas y ganancias.

Por último, están obligados a no realizar competencia desleal de acuerdo al artículo 491 del código de comercio, por cuanto que

el derecho mercantil salvadoreño establece limitaciones a la actividad mercantil.

✓ **Ley de superintendencia de sociedades y empresas mercantiles.**

Esta ley obliga en el artículo 9 que el comerciante esta obligado a llevar contabilidad, de acuerdo con los sistemas de contabilidad generalmente aceptados, debiendo obtener la legalización de los mismos por los entes respectivos y a conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

✓ **Ley de fomento de la industria turística**

La ley de fomento de la industria turística, publicada en el D.O. No. 117, tomo 215, de 29 de junio de 1967 en el artículo 7 los beneficios de que gozaban.

✓ **Ley de Turismo**

Creada bajo el decreto Legislativo 899 de fecha diez de diciembre del año dos mil cinco, con el objeto de fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.

Capítulo II

2. Metodología de la investigación

2.1 Diseño metodológico

Para la realización del trabajo fue necesaria la utilización de técnicas de investigación de campo y bibliográficas, lo que permitió recopilar la información a través de las unidades de análisis, de esta manera se obtuvieron los datos necesarios que sirvieron de guía para la búsqueda de la solución a la problemática planteada, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos al finalizar el estudio.

2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación se realizó a través del método hipotético-deductivo, por medio del cual se analizó la información concerniente al sistema de control interno con enfoque COSO y los controles aplicados por los pequeños hoteles, con el objetivo de obtener conclusiones basadas en la información bibliográfica disponible sobre el tema y la investigación de campo correspondiente partiendo de aspectos generales hasta llegar a conclusiones particulares.

2.1.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado para la observación, análisis e interpretación de la información relacionada con la problemática

planteada fue: Analítico/Descriptivo; Analítico porque se examinó el entorno en el que se desenvuelven las pequeñas empresas del sector hotelero; y descriptiva por se dio a conocer cada uno de sus elementos y componentes.

2.1.3 Determinación de la población

La determinación del universo se obtuvo por medio de un listado de todos los pequeños hoteles del área de San Salvador, que están inscritos al programa de asistencia de la asociación de pequeños hoteles de El Salvador Centroamérica, auspiciado por la Agencia Interamericana para la cooperación y el desarrollo, dicha información fue proporcionada en forma directa por la Asociación de pequeños hoteles.

La población en estudio, de acuerdo a las unidades de observación, es de características homogéneas, por dedicarse a las mismas actividades empresariales de servicios hoteleros.

El listado de las Pequeñas Empresas del sector Hotelero salvadoreño ubicadas en el departamento de San Salvador es el siguiente:

1. Hotel Alameda
2. Hotel Grecia Real
3. Hotel Novo Apart
4. Hotel y Suites Mariscal
5. Hotel Villa Serena

6. Hotel Los Abetos
7. Hotel San Mateo
8. Hotel Árbol de Fuego
9. Hotel Olinda
10. Hostal Ionigo
11. Casa de Huéspedes El Torogoz
12. Casa de Huéspedes El Tazumal

2.1.4 Determinación de la muestra

Considerando que el número de empresas del sector de pequeños hoteles en el departamento de San Salvador es considerado una población finita, no fue necesaria la aplicación de procedimientos estadísticos, ya que la muestra fue el cien por ciento de los pequeños hoteles del área metropolitana de San Salvador.

2.1.5 Unidades de análisis

Las unidades de análisis incluidas en la investigación fueron, los pequeños hoteles del área metropolitana de San Salvador inscritos a la Asociación de Pequeños hoteles; obteniendo información de los responsables del control interno; como gerentes y administradores de los mismos.

2.1.6 Instrumentos y técnicas de investigación

2.1.6.1 Instrumento

La recolección de la información se efectuó por medio de los instrumentos que a continuación se detallan:

- **Encuesta:** Se utilizó la encuesta como instrumento, con ayuda del cuestionario para obtener la información necesaria en cuanto a los controles internos que poseen los pequeños hoteles, dicho instrumento fue dirigido a la administración de los mismos, ya que son los responsables de ejecutarlo; y fueron estructurados con preguntas cerradas con opción múltiple.
- **Entrevista:** Las entrevistas fueron realizadas con el personal de las unidades de análisis.

Al realizar las entrevistas se obtuvo información relacionada con aspectos importantes, que afectan directamente el control interno de los pequeños hoteles.

2.1.6.2 Técnicas de investigación

La técnica utilizada en el desarrollo de la investigación fue la técnica documental, a través de la sistematización bibliográfica:

- Se llevó a cabo una recopilación de la información teórica existente sobre el área objeto de estudio, a través de fichas bibliográficas obtenidas de libros, folletos, tesis,

información de Internet, diccionarios entre otros; los cuales ayudaron a ampliar y sustentar conocimientos, conceptos y otros aspectos relacionados con el tema desarrollado.

2.2 Tabulación y análisis de datos

2.2.1 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información recolectada se efectuó por medio del paquete utilitario Excel, utilizando herramientas diseñadas para la tabulación de los datos y la elaboración de las gráficas respectivas. Como evidencia de la investigación de campo que se realizó, se muestra en el *anexo No.1*, el cuestionario utilizado para la recolección de datos.

2.2.2 Análisis e interpretación de los datos

A partir de la información obtenida en el cuestionario estructurado, se procedió a analizar e interpretar individualmente cada una de las respuestas, concentrándose en cuadros de frecuencia con sus respectivos gráficos, facilitando dicho análisis, considerando la existencia de preguntas con respuestas de opción múltiple, cuyo resultado varía del total de la muestra. Los resultados obtenidos permitieron diagnosticar la situación actual de los controles internos en los pequeños hoteles.

2.2.3 Tabulación de la información recolectada

Pregunta Nº 1

¿Qué tan importante considera el hecho de que el hotel cuente con un sistema de control interno?

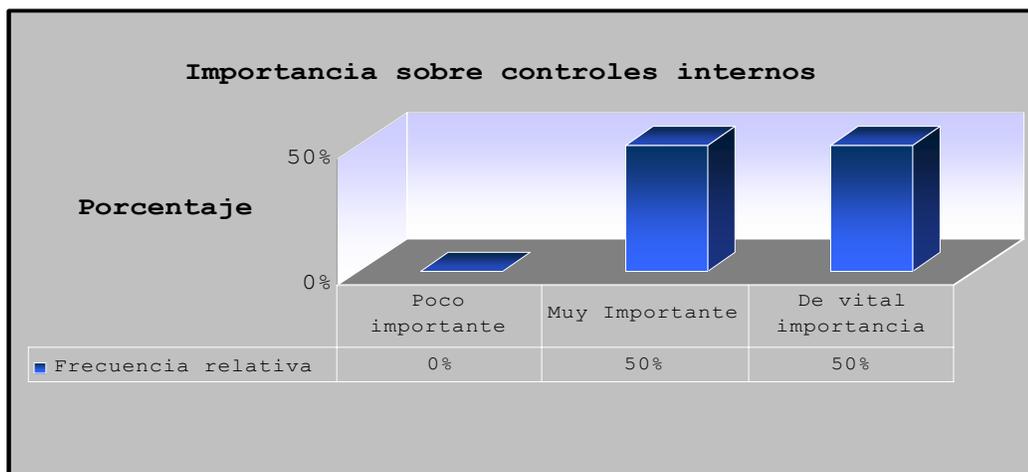
Objetivo:

Conocer la importancia que los empresarios del sector de pequeños hoteles dan a la utilización de un sistema de control interno, como una herramienta administrativa.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Poco importante	0	0%
b) Muy Importante	6	50%
c) De vital importancia	6	50%
TOTAL	12	100%

Figura 1



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 50% de los empresarios de pequeños hoteles consideran que es muy importante contar con un sistema de control interno, y el otro 50% considera que esto es de vital importancia, pues sin él no se lograrían sus objetivos.

Pregunta Nº 2

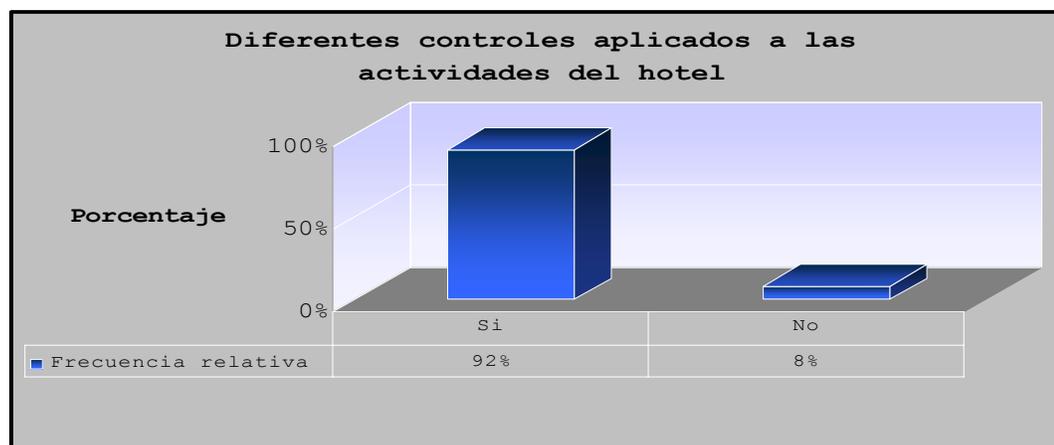
¿Existe algún tipo de controles internos aplicados a las diferentes actividades desarrolladas por el hotel?

Objetivo:

Conocer los controles internos con que cuentan los pequeños hoteles y sobre que actividades son aplicados.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	11	92%
b) No	1	8%
TOTAL	12	100%

Figura 2

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que en un 92% de los hoteles encuestados sí existen actividades de control realizadas por el mismo administrador y aplicadas únicamente en las áreas de reserva, servicio a habitaciones y asistencia de personal, el 8 % restante no tiene definido ningún procedimiento o actividad de control.

Pregunta N° 3

¿Cuáles de las siguientes ventajas que brinda la función contable, considera más importantes y aplicables a las actividades que realiza el hotel?

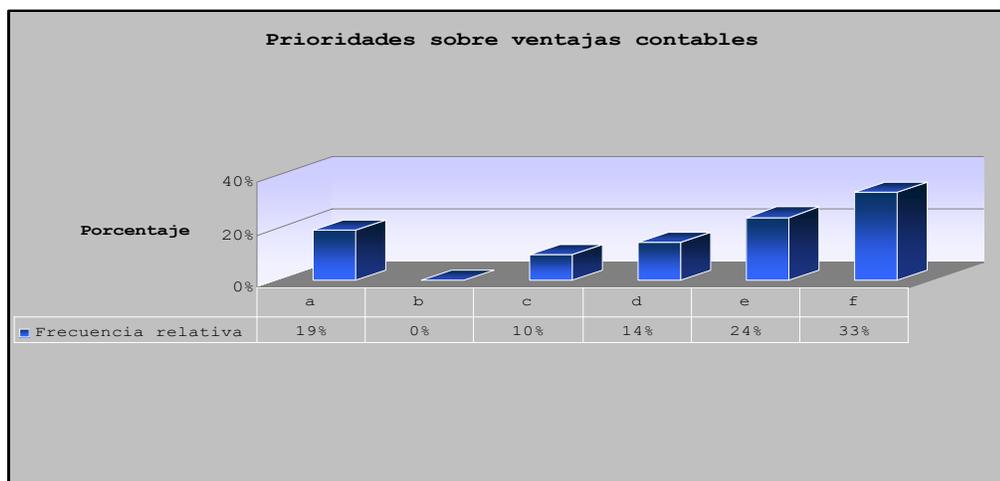
Objetivo:

Dar a conocer a los empresarios hoteleros algunas de las ventajas que brinda una buena función contable y al mismo tiempo indagar sobre las prioridades de cada uno de ellos.

Resultado:

Opciones	Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Buen control de ingresos/gastos	4	19%
b)	Salvaguada de activos	0	0%
c)	Oportuno cumplimiento de obligaciones	2	10%
d)	Mejor control del efectivo	3	14%
e)	Información confiable	5	24%
f)	Todas las anteriores	7	33%
	TOTAL	21	100%

Figura 3

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 19% de los encuestados manifestó que su prioridad era un buen control de ingresos y gastos, el 10% que lo mas importante era que ayudaba a cumplir oportunamente con las obligaciones, el 14% que permite tener un buen control del efectivo, el 24% que ayudaba en la generación de información mas confiable, y el 33% indicó que todas las ventajas que brinda esta función son importantes y aplicables a su actividad hotelera.

Pregunta N° 4

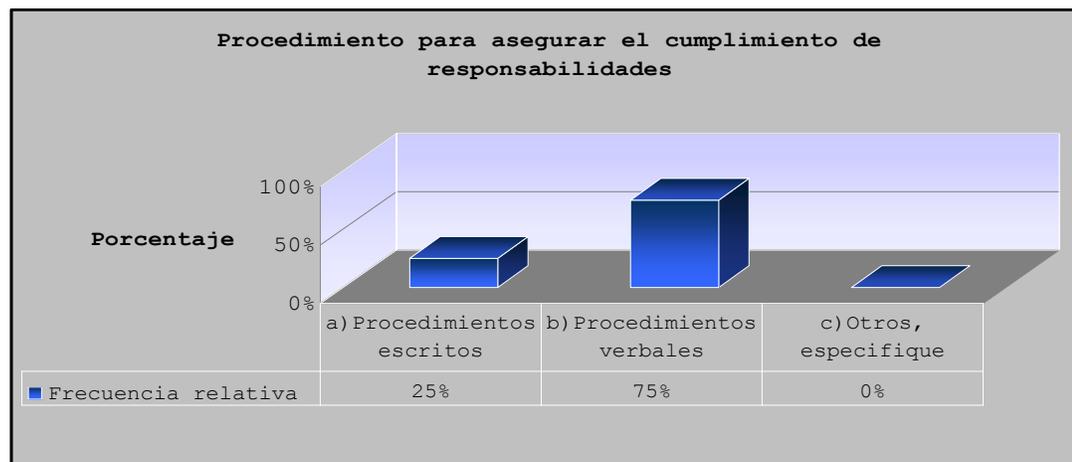
¿Los procedimientos de control, establecidos para asegurar que se cumplan las responsabilidades en cada puesto o actividad, son establecidos a través de los siguientes medios?

Objetivo:

Conocer si existen procedimientos escritos encaminados al control de las actividades del hotel.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Procedimientos escritos	3	25%
b) Procedimientos verbales	9	75%
c) Otros	0	0%
TOTAL	12	100%

Figura 4**Análisis:**

La información obtenida indica que sólo un 25% de los pequeños hoteles cuenta con algunos procedimientos de control en forma escrita, y que la mayoría representada por un 75% sólo los aplican de manera verbal.

Pregunta Nº 5

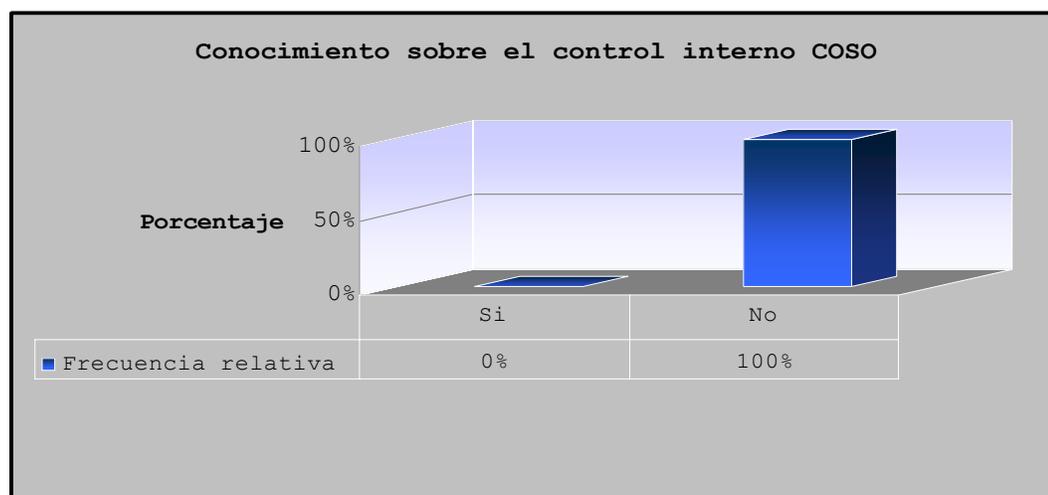
¿Tiene algún conocimiento sobre el sistema de control interno enfoque COSO?

Objetivo:

Conocer el nivel de conocimiento que existe, por parte de los empresarios del sector de pequeños hoteles, sobre la herramienta de control interno enfoque COSO.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

Figura 5**Análisis:**

Los resultados obtenidos indican que existe un total desconocimientos por parte de los empresarios de pequeños hoteles sobre la herramienta de control interno enfoque COSO.

Pregunta Nº 6

¿Para usted que es COSO?

Objetivo:

Conocer el concepto que cada empresario hotelero tiene sobre el sistema de control interno COSO.

Análisis:

Respecto a esta pregunta no se obtuvo información alguna debido a que el 100% de encuestados manifestó, en la pregunta 5, no tener ningún conocimiento sobre el sistema de control interno COSO.

Pregunta Nº 7

¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre el sistema de control interno enfoque COSO?

Objetivo:

Conocer que tanto conocen los empresarios de pequeños hoteles sobre el sistema de control interno COSO

Análisis:

Respecto a esta pregunta no se obtuvo información alguna debido a que el 100% de los encuetados manifestó, en la pregunta 5, no tener ningún conocimiento sobre el sistema de control interno COSO.

Pregunta Nº 8

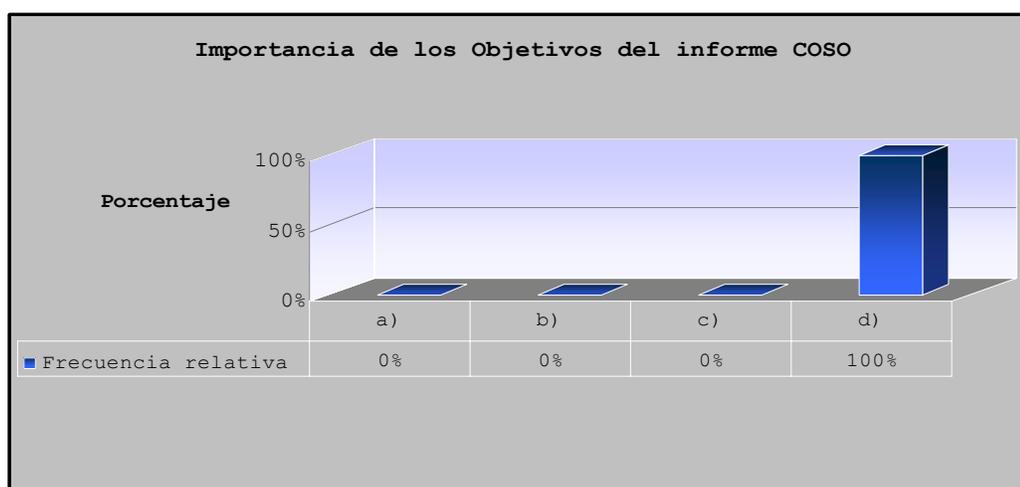
¿Cuál de los principales objetivos que persigue el sistema de control interno COSO, considera de mayor importancia?

Objetivo:

Dar a conocer los objetivos del sistema de control interno COSO e identificar el criterio del empresario, sobre el objetivo que persigue dicho enfoque.

Resultado:

Opciones	Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Eficacia y eficiencia en las operaciones	0	0%
b)	Confiabilidad de la información financiera	0	0%
c)	Cumplimientos con leyes y normas aplicables	0	0%
d)	Todos los anteriores	12	100%
	TOTAL	12	100%

Figura 8**Análisis:**

De acuerdo con los resultados obtenidos el 100% de los administradores coinciden en que todos los objetivos que persigue el sistema de control interno con enfoque COSO son importantes.

Pregunta Nº 9

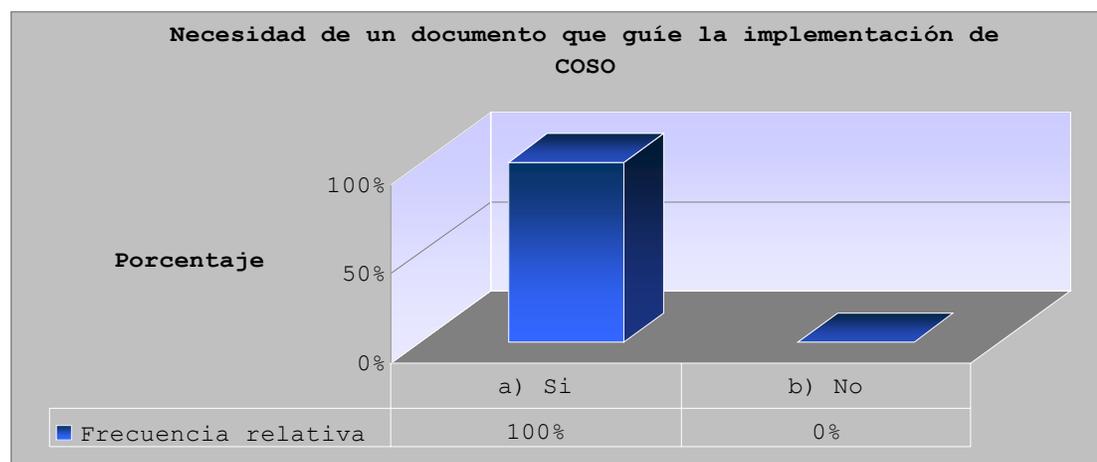
¿Considera útil y conveniente que exista un documento que guíe a la administración del hotel, en la implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO?

Objetivo:

Conocer el criterio del empresario, sobre la necesidad que existe en los pequeños hoteles de una herramienta que los guíe en la implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Figura 9**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los administradores de los pequeños hoteles consideran útil y conveniente que exista un documento que los guíe en el proceso de implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO.

Pregunta N° 10

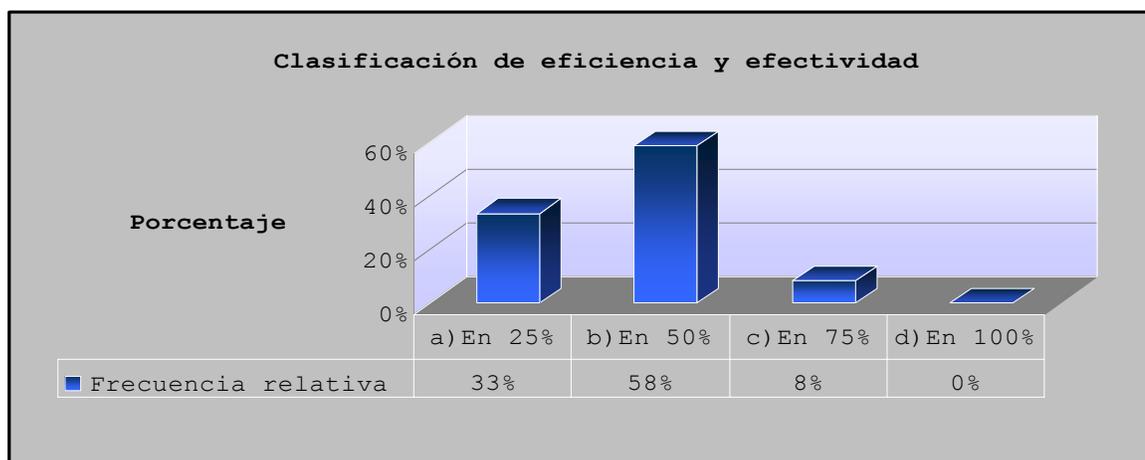
¿En qué medida clasifica la eficiencia y efectividad de los controles internos y del desempeño Administrativo, aplicados actualmente por el hotel?

Objetivo:

Conocer el criterio de cada empresario, respecto a que tan eficiente considera sus controles internos y el desempeño administrativo del hotel.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
En 25%	4	33%
En 50%	7	58%
En 75%	1	8%
En 100%	0	0%
TOTAL	12	100%

Figura 10**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 58% de los empresarios de pequeños hoteles consideran que la eficiencia y efectividad

de sus controles y su desempeño administrativo se clasifica en un 50%, un 33% los considera en un 25% y solo un 8% los clasifica en un 75% de efectividad.

Pregunta Nº 11

¿En qué medida considera que mejoraría el desempeño administrativo del hotel con la implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO?

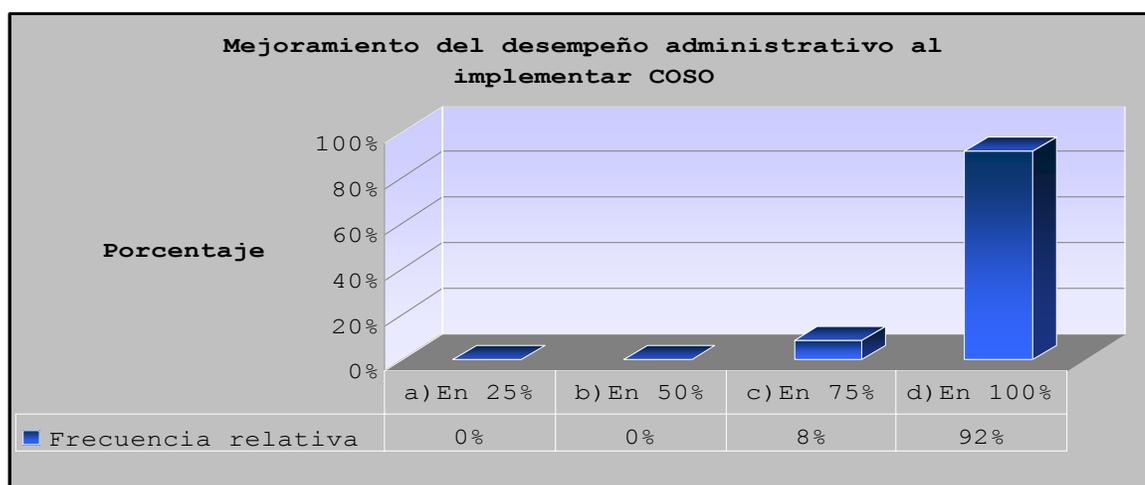
Objetivo:

Conocer el criterio del empresario en cuanto a las mejoras que considera que podrían lograr con la implementación del sistema de control interno COSO.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) En 25%	0	0%
b) En 50%	0	0%
c) En 75%	1	8%
d) En 100%	11	92%
TOTAL	12	100%

Figura 11



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que el 92% de los empresarios hoteleros considera que su desempeño mejoraría en un 100% con la implementación de un sistema de control interno con enfoque coso, y el 8% considera que la mejoría ascendería a un 75%.

Pregunta Nº 12

¿Existe y se implementa en el hotel un código de conducta u otras políticas, que rijan el cumplimiento ético y moral, el manejo de conflictos de interés y las buenas prácticas de negocio por parte de los empleados?

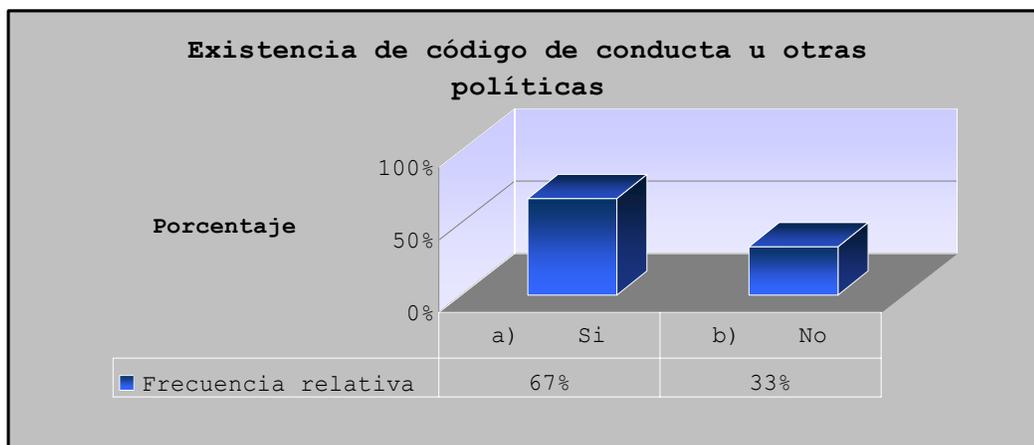
Objetivo:

Conocer si los pequeños hoteles cuentan con un documento escrito referente a ética e independencia.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	8	67%
b) No	4	33%
TOTAL	12	100%

Figura 12

**Análisis:**

El 67% de los encuestados manifestó contar con un código de ética, aunque de manera informal e incompleta, el 33% restante no cuenta con este documento.

Pregunta N° 13

¿Se toman acciones disciplinarias, y de que tipo, ante violaciones al código de conducta del hotel?

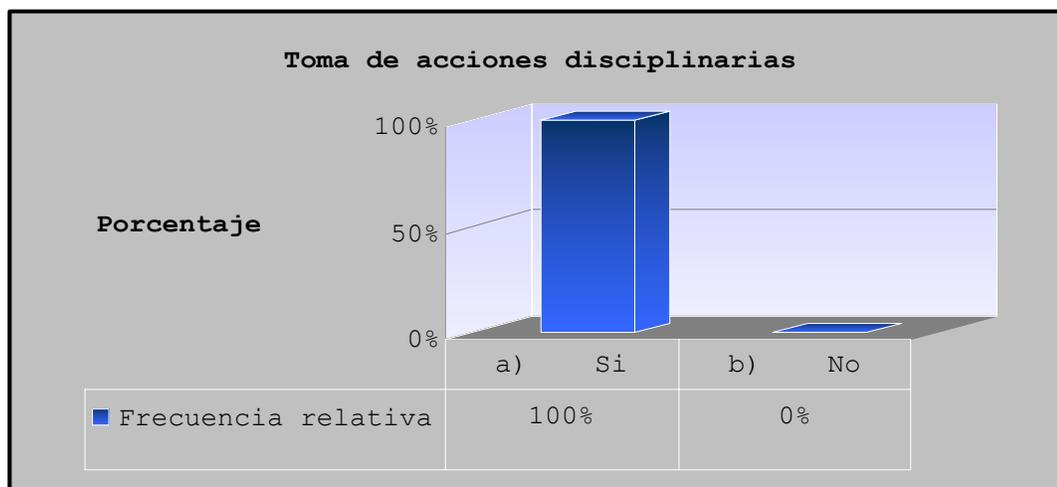
Objetivo:

Conocer si los pequeños hoteles toman medidas disciplinarias ante un comportamiento no apropiado por parte del empleado.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	12	100%
b) No	0	0%
TOTAL	12	100%

Figura 13

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los encuestados respondieron que sí se toman acciones disciplinarias ante violaciones al código de conducta del hotel.

Si su respuesta fue negativa favor pasar a pregunta 15

Pregunta Nº 14

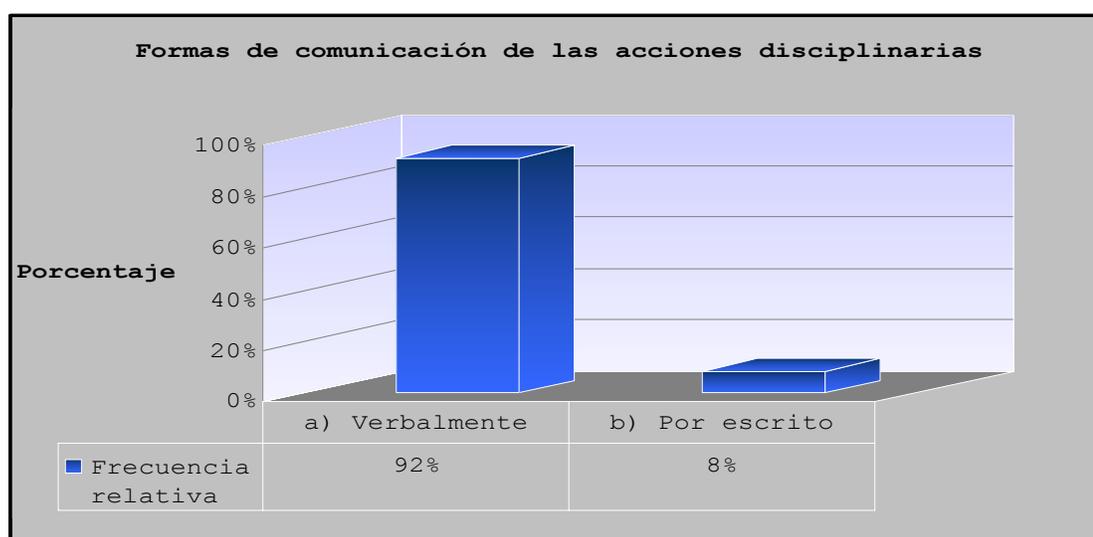
¿De qué forma son comunicadas, a todo el personal, las acciones disciplinarias a tomar ante violaciones a los estándares de comportamiento establecido en el hotel?

Objetivo:

Determinar la forma en que son comunicadas las acciones disciplinarias impuestas al empleado, ante violaciones a los estándares de comportamiento que ha establecido el hotel.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Verbalmente	11	92%
b) Por escrito	1	8%
TOTAL	12	100%

Figura 14**Análisis:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se observó que el 92% de los encuestados comunica a sus empleados las medidas disciplinarias verbalmente; mientras que un 8% lo comunica en forma escrita.

Pregunta N° 15

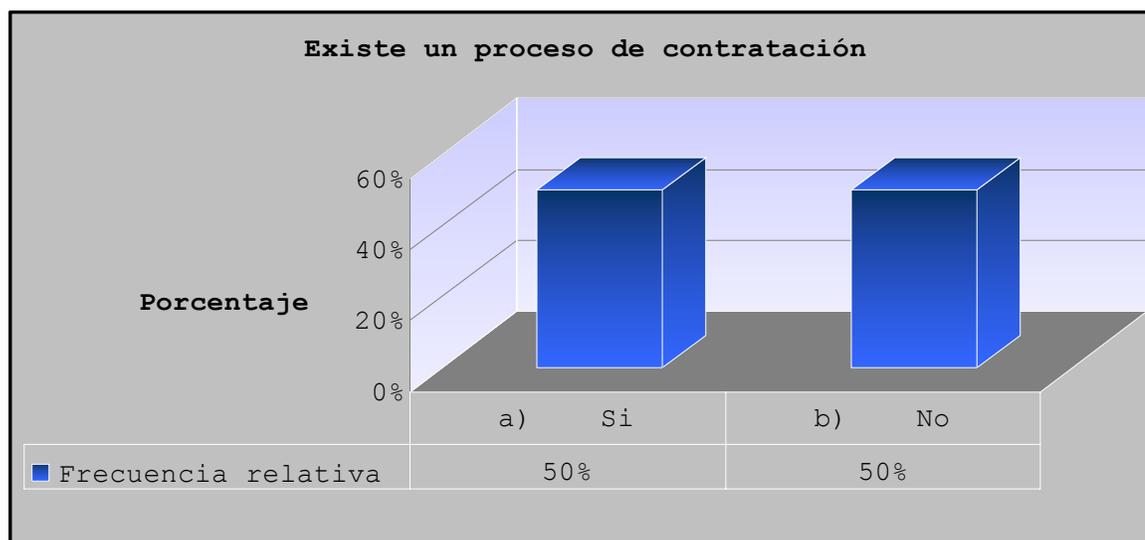
¿Existe un proceso de contratación donde se analice el conocimiento y habilidades del personal que desempeñará un puesto de trabajo?

Objetivo:

Conocer si el hotel cuenta con un proceso de contratación donde se evalúen las habilidades y los conocimientos necesarios de los aspirantes a un puesto de trabajo.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	6	50%
b) No	6	50%
TOTAL	12	100%

Figura 15**Análisis:**

En la figura 15 se observa que del 100% de los encuestados, el 50% mencionó que sí cuentan con un proceso para contratación donde se analiza las habilidades y conocimientos de los futuros empleados, mientras que el otro 50% respondió que no existe.

Pregunta N° 16

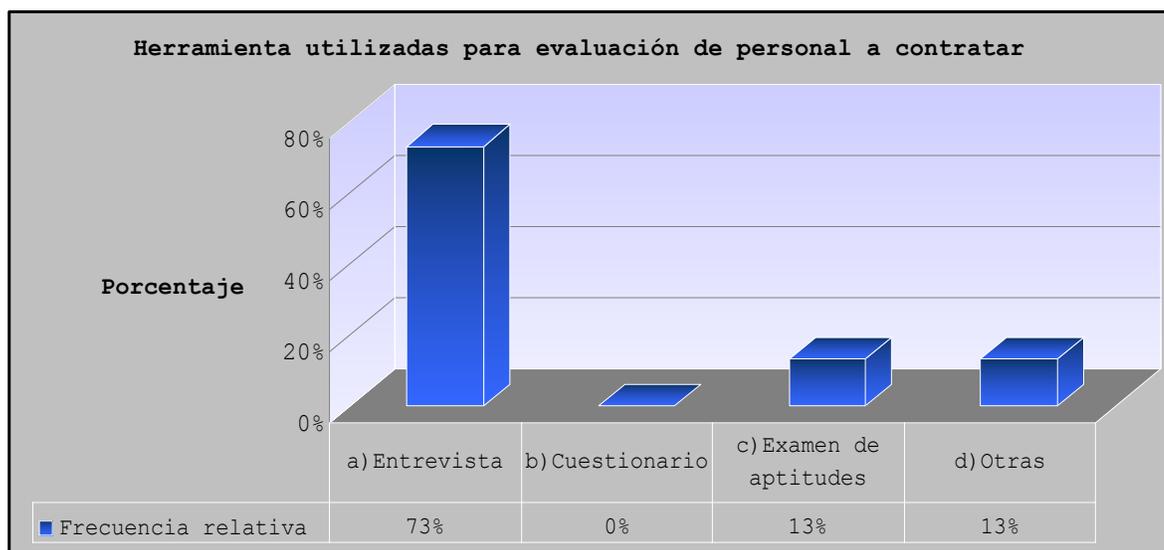
¿Qué tipo de herramientas son utilizadas para la evaluación del personal a contratar?

Objetivo:

Identificar si en los pequeños hoteles se utiliza algún tipo de herramienta para evaluar el desempeño de cada empleado

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Entrevista	11	73%
b) Cuestionario	0	0%
c) Examen de aptitudes	2	13%
d) Otras	2	13%
TOTAL	15	100%

Figura 16

Análisis:

Los resultados obtenidos muestran que el 73% de los encuestados utilizan la entrevista como herramienta para la evaluación de personal a contratar, el 13% realiza exámenes de aptitudes y capacidades y solamente un 13% opina que cuenta con otro tipo de herramientas para la evaluación.

Pregunta Nº 17

¿Existe una programación de reuniones por parte de la administración, para tratar asuntos relacionados con el buen funcionamiento del hotel?

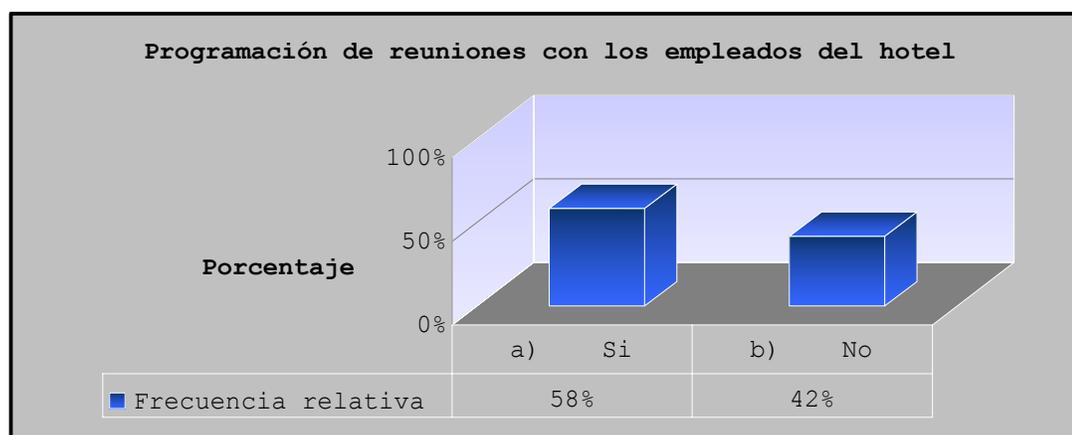
Objetivo:

Conocer si la administración de cada hotel realiza una programación de reuniones con sus empleados.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	7	58%
b) No	5	42%
TOTAL	12	100%

Figura 17



Análisis:

De acuerdo con los resultados, se observa que un 58% de los administradores menciona que sí existe una programación de reuniones por parte de la administración para tratar asuntos relacionados con el buen funcionamiento del hotel, mientras que el 42% restante, menciona que no existe.

Si su respuesta fue negativa favor pasar a pregunta 21

Pregunta Nº 18

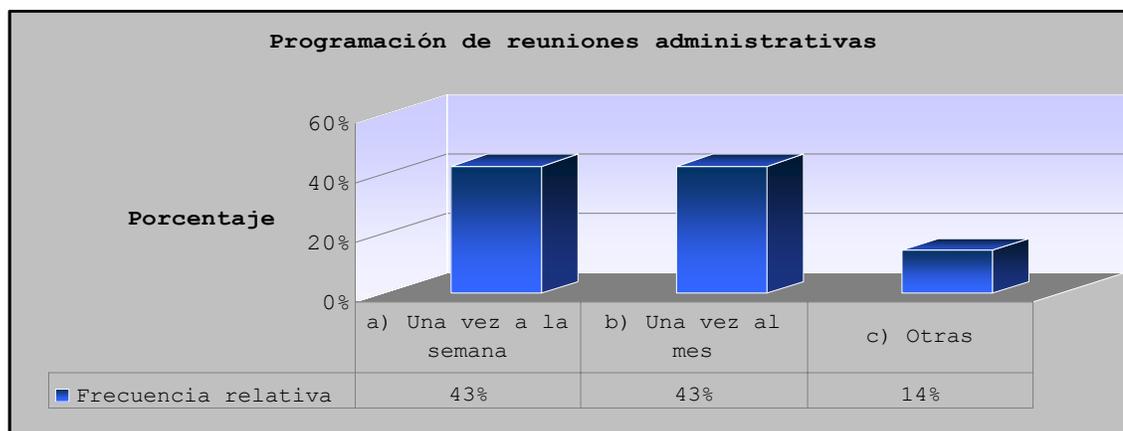
¿Con que frecuencia son programadas las reuniones administrativas?

Objetivo:

Conocer los intervalos de tiempo con que son programadas las reuniones administrativas.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Una vez a la semana	3	43%
b) Una vez al mes	3	43%
c) Otras	1	14%
TOTAL	7	100%

Figura 18

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos un 43% del total de encuestados, respondió que se reúnen con sus empleados una vez por semana, el otro 43% mencionó que se reúnen una vez al mes y sólo el 14% dijo que se reúnen cuando las circunstancias lo ameritan.

Pregunta Nº 19

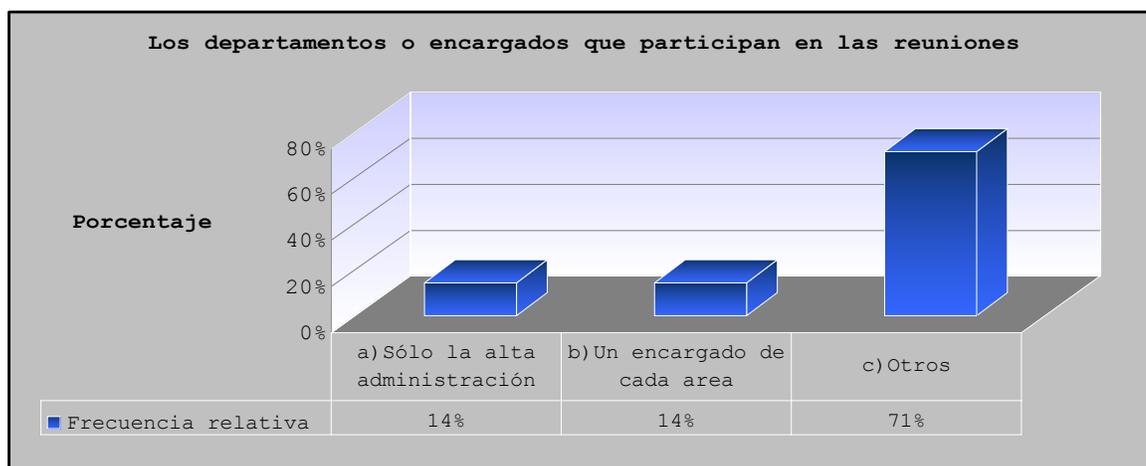
¿Qué departamentos o encargados de área, participan en las reuniones realizadas por la administración?

Objetivo:

Conocer que personal es convocado a cada una de las reuniones realizadas por la administración.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Solo la alta administración	1	14%
b) Un encargado de cada área	1	14%
c) Otros	5	71%
TOTAL	7	100%

Figura 19

Análisis:

Según los datos obtenidos, el 14% manifestó que en las reuniones que realiza el hotel sólo participa la alta administración, otro 14% mencionó que participa un encargado de cada área, mientras que el 72% restante eligió la opción c, en la que manifestaron que en las reuniones participa todo el personal.

Pregunta Nº 20

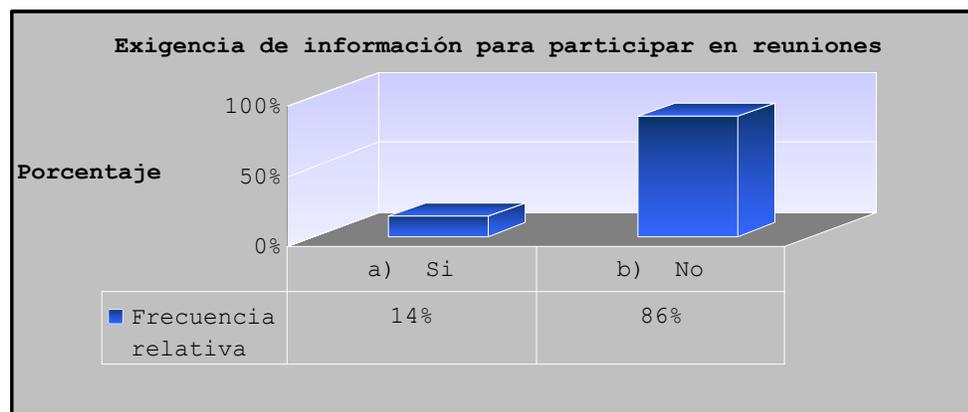
¿Se exige algún tipo de reporte escrito o información para participar en cada una de las reuniones programadas?

Objetivo:

Conocer si la administración exige algún tipo de información a los participantes de las reuniones programadas.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	1	14%
b) No	6	86%
TOTAL	7	100%

Figura 20

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que un 86% de los empresarios hoteleros no exige ningún tipo de información a los participantes de cada reunión programada, y sólo el 14% restante manifestó que sí la exige.

Pregunta Nº 21

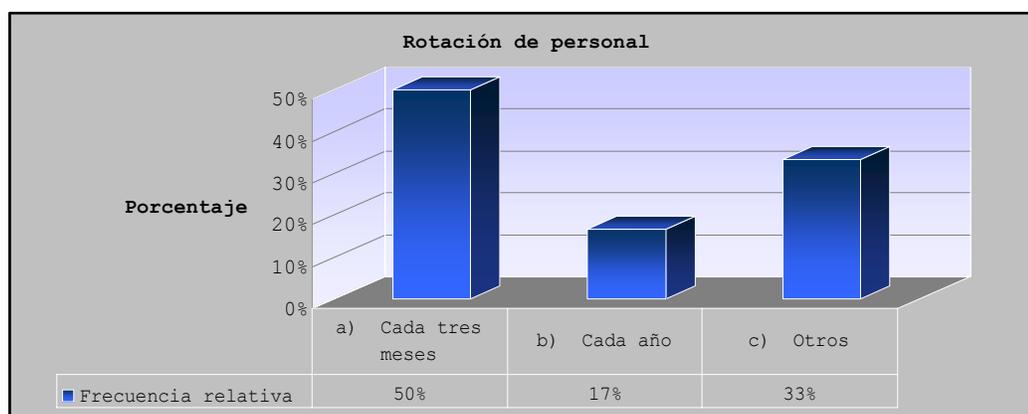
¿Con que frecuencia el hotel se ha visto en la necesidad de contratar un nuevo empleado?

Objetivo:

Determinar el nivel de rotación de personal que tienen los pequeños hoteles.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Cada tres meses	6	50%
b) Cada año	2	17%
c) Otros	4	33%
TOTAL	12	100%

Figura 21

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos se observó que el 50% de los administradores de los hoteles contrata personal cada tres meses, un 17% lo hace cada año y el 33% restante, contrata en periodos diferentes o cuando lo requiera el hotel.

Pregunta Nº 22

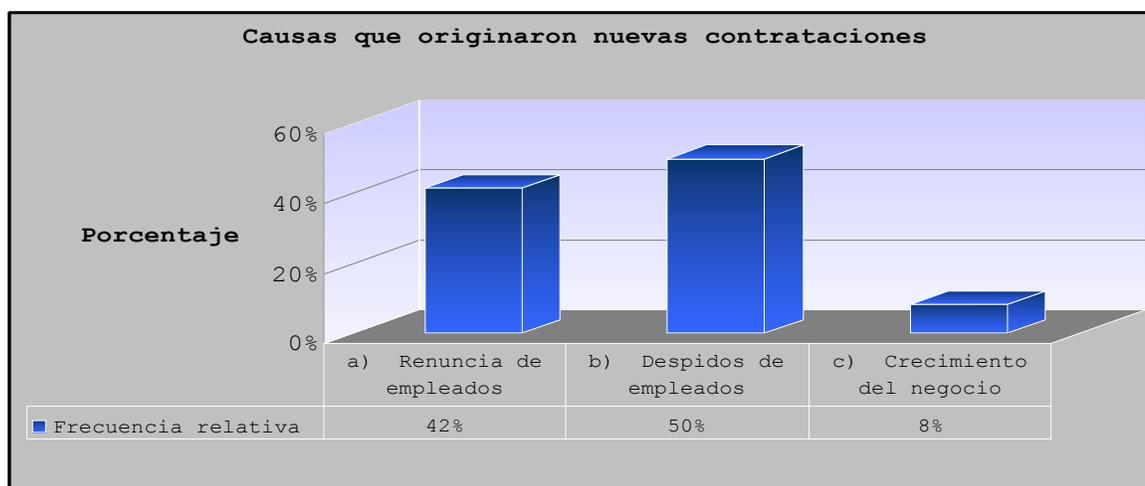
¿Cuáles de las siguientes causas han obligado al hotel a realizar nuevas contrataciones de personal?

Objetivo:

Conocer los motivos que ha obligado al hotel a realizar nuevas contrataciones de personal.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Renuncia de empleados	5	42%
b) Despidos de empleados	6	50%
c) Crecimiento del negocio	1	8%
TOTAL	12	100%

Figura 22

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos, el 50% de los hoteles tienen como motivo principal el despido de empleados por la cual se contratan a nuevos empleados, un 42% comentó que por renuncia de los empleados, y un 8% lo hacen porque el negocio está creciendo.

Pregunta Nº 23

¿Indique los servicios profesionales contratados por el hotel, y con los que actualmente se cuenta?

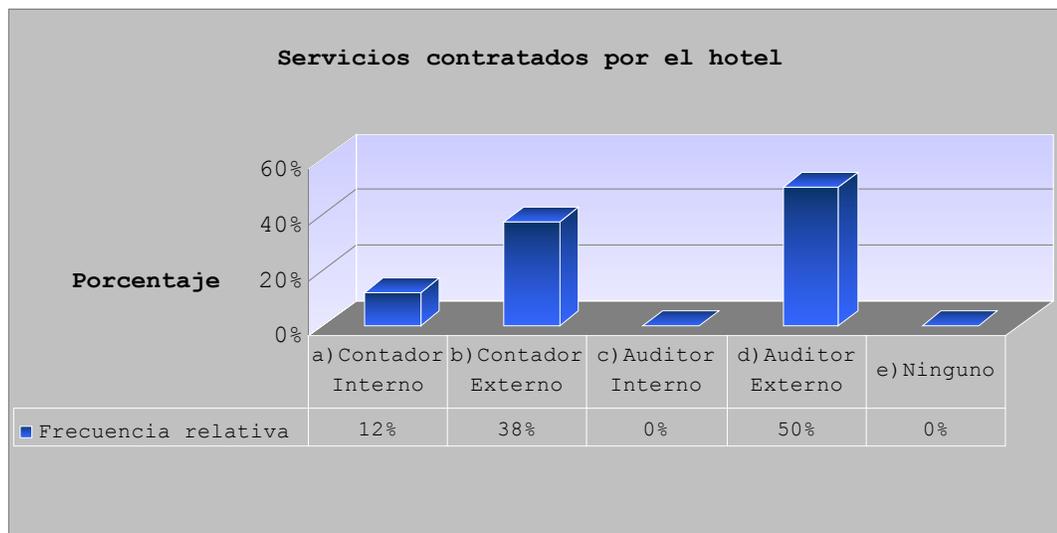
Objetivo:

Determinar el nivel de cumplimiento de cada hotel, con algunas de las principales obligaciones a las que están sujetos.

Resultado:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Contador Interno	3	12%
b) Contador Externo	9	38%
c) Auditor Interno	0	0%
d) Auditor Externo	12	50%
e) Ninguno	0	0%
TOTAL	24	100%

Figura 23

**Análisis:**

El 50% observado, manifiesta que el total de hoteles encuestados, cuentan con los servicios de un auditor externo, de ese mismo total un 38% cuenta con los servicios de un contador externo y el 13% restante tiene un contador de planta.

Si su respuesta no incluye un contador favor pasar a pregunta 25

Pregunta Nº 24

¿Existe comunicación entre la administración y el contador, para tratar asuntos relacionados con aplicaciones contables que puedan afectar la información reflejada en los estados financieros?

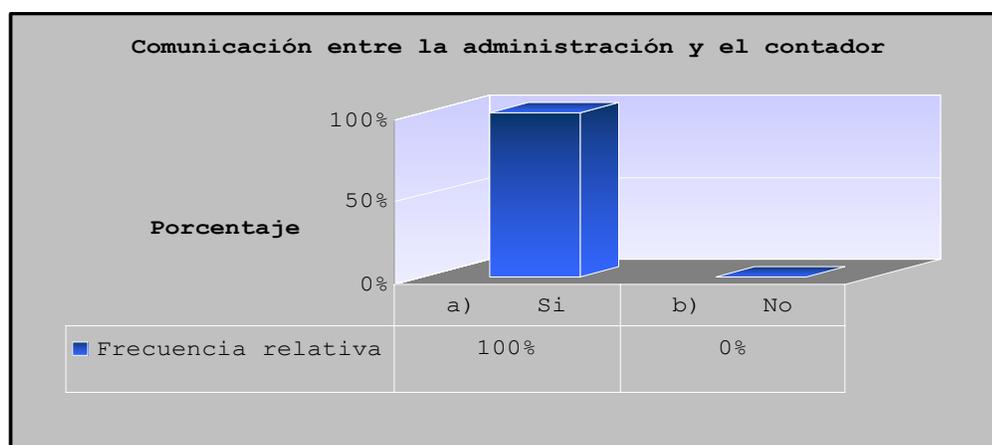
Objetivo:

Conocer si existe interés por parte de los empresarios de los pequeños hoteles sobre la confiabilidad de la información financiera.

Resultado:

Opción		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	12	100%
b)	No	0	0%
TOTAL		12	100%

Figura 24



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los empresarios de pequeños hoteles tiene comunicación con el contador, lo que manifiesta el interés de los mismos sobre la información presentada en los estados financieros.

Pregunta Nº 25

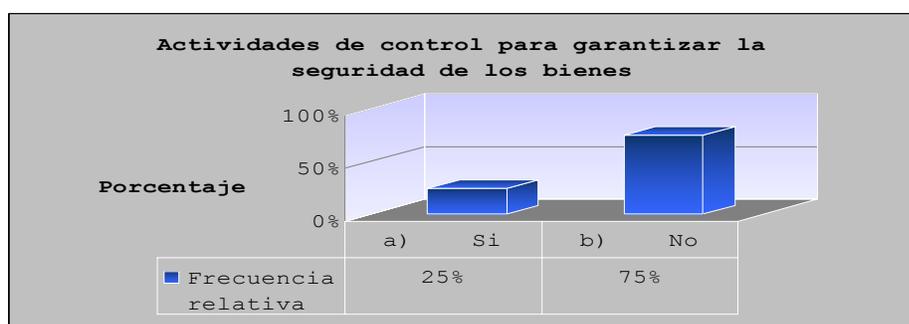
¿Existen actividades de control establecidas para garantizar la seguridad de los bienes y activos del hotel?

Objetivo

Conocer si tienen mecanismos que garanticen la salvaguarda de los bienes que disminuyan los riesgos a que pueden estar expuestos.

Resultados:

Opción		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	3	25%
b)	No	9	75%
TOTAL		12	100%

Figura 25**Análisis:**

De acuerdo a datos obtenidos en la investigación, el 75% de los hoteles tienen mecanismos de control que garantizan la seguridad y resguardo de los bienes; y el 25% restante no poseen algún tipo de actividad o mecanismo de control.

Pregunta Nº 26

¿Se cuenta con una estructura organizacional definida?

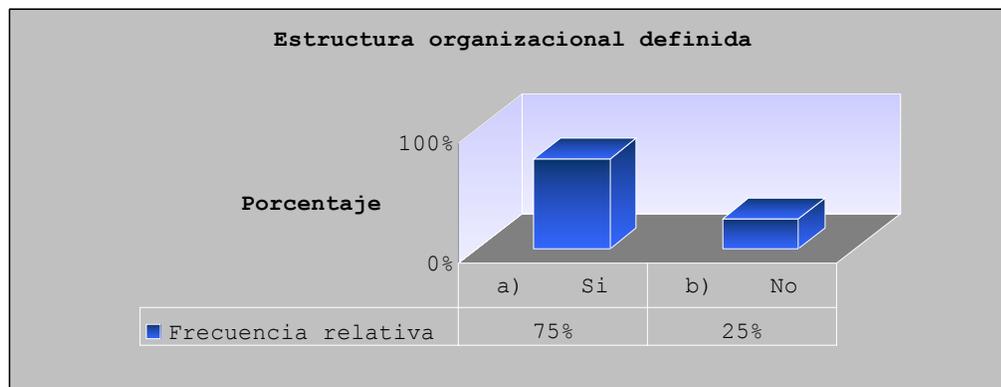
Objetivo

Conocer si se posee una estructura organizacional predeterminada.

Resultados:

Opción		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	9	75%
b)	No	3	25%
TOTAL		12	100%

Figura 26

**Análisis:**

Según el resultado obtenido, el 75% de los encuestados afirmaron que cuentan con una estructura organizacional definida y un 25% manifestó que no cuentan con una estructura organizacional.

Pregunta Nº 27

¿Existe alguna actividad o plan de capacitación y desarrollo para empleados, que les permita tener un mejor conocimiento y desempeño en la ejecución de sus actividades?

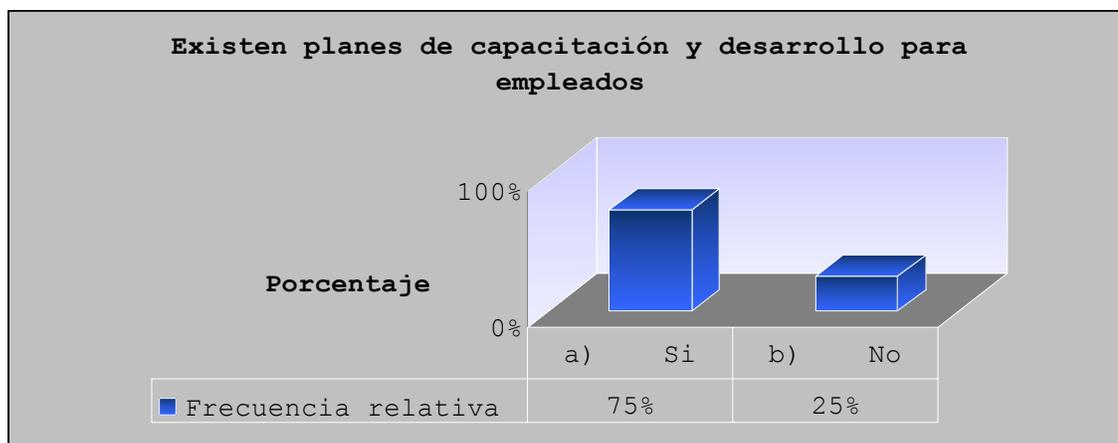
Objetivo

Conocer el grado de inducción al cual es sometido al personal para que realice mejor sus actividades

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	9	75%
b) No	3	25%
TOTAL	12	100%

Figura 27

**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, el 75% de los encuestados tiene alguna actividad o plan de capacitación y desarrollo para los empleados, y sólo el 25% no tiene actividades o planes de capacitación para los empleados.

Pregunta Nº 28

¿Con que frecuencia, se imparten las capacitaciones al personal sobre temas relacionados con las actividades hoteleras?

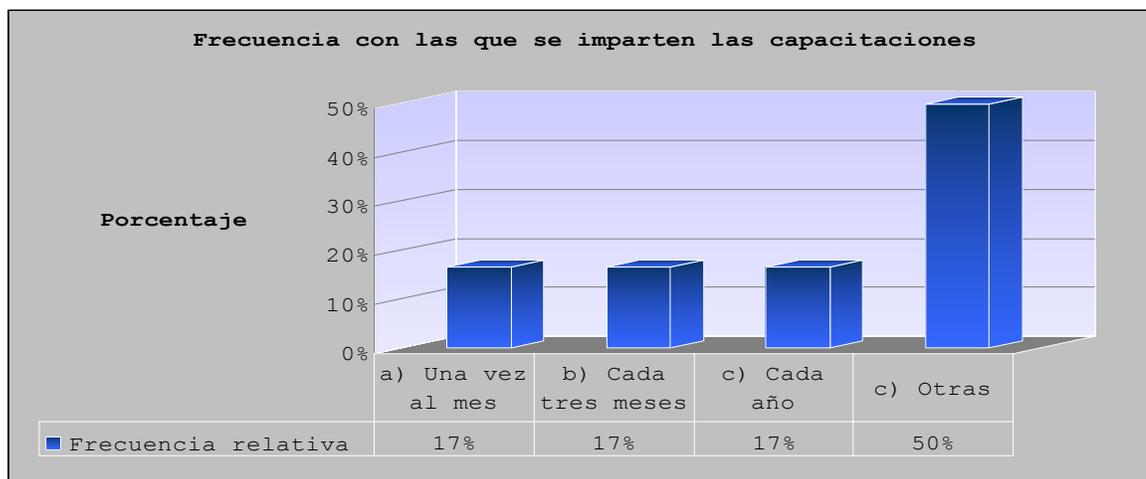
Objetivo

Conocer lo oportuno e idóneo del desarrollo o implementación de las capacitaciones para el personal.

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Una vez al mes	2	17%
b) Cada tres meses	2	17%
c) Cada año	2	17%
c) Otras	6	50%
TOTAL	12	100%

Figura 28

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos, el 17% de las empresas realizan capacitaciones una vez al mes, un 17% manifiesta que cada tres meses, un 17% de que cada año y un 50% de los encuestados de que en otros periodos de capacitación.

Pregunta Nº 29

¿Existe un documento donde se especifiquen claramente los objetivos globales del hotel, su misión y visión?

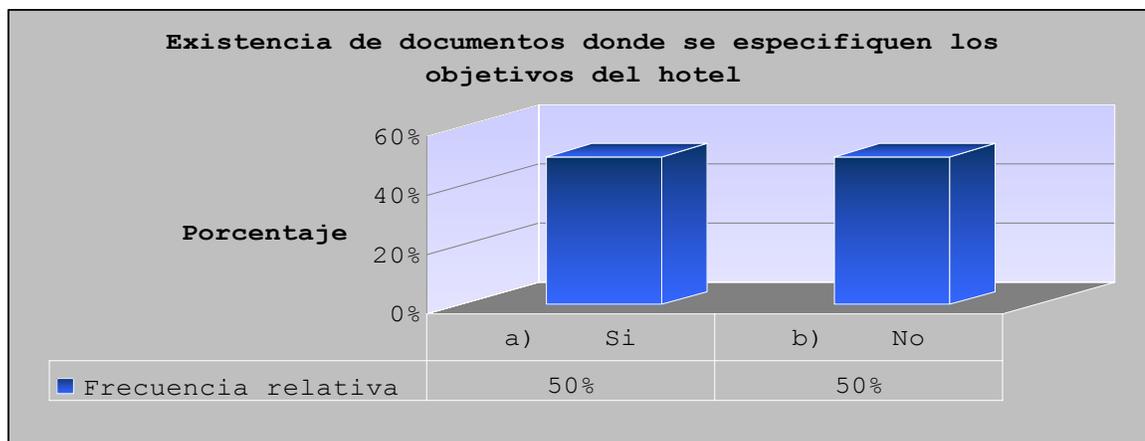
Objetivo

Conocer si los hoteles tienen por escrito sus políticas.

Resultados:

Opción		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	6	50%
b)	No	6	50%
TOTAL		12	100%

Figura 29

**Análisis:**

Según los datos resultantes, el 50% de los entrevistados posee documentos donde se especifica claramente los objetivos globales del hotel y el 50% restante no posee documentos.

Pregunta Nº 30

¿La administración tiene definido claramente los riesgos potenciales a que está expuesto el hotel en el desarrollo de cada una de sus actividades?

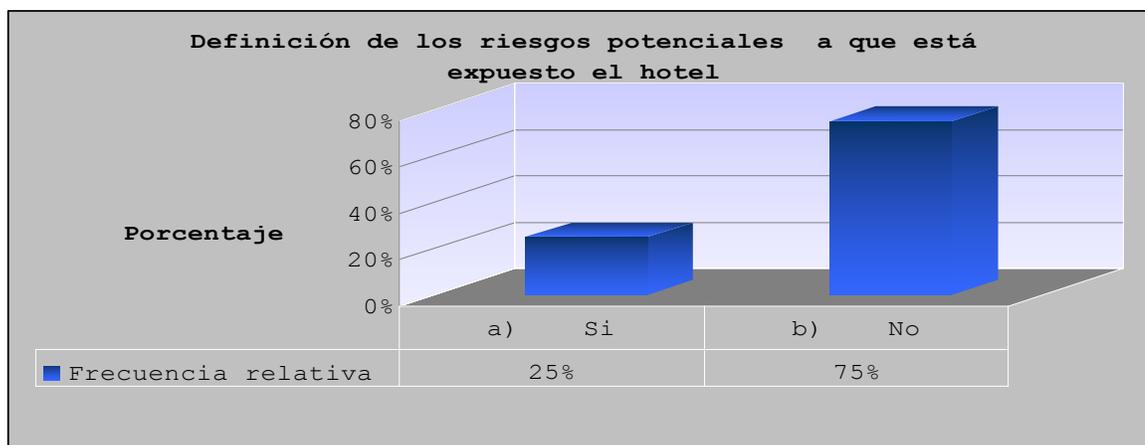
Objetivo

Conocer si la administración es consciente de los riesgos potenciales a los que está expuesto el hotel en el desarrollo de sus actividades.

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	3	25%
b) No	9	75%
TOTAL	12	100%

Figura 30

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 75% de la administración no tiene definido los riesgos potenciales a que está expuesto el hotel en el desarrollo de sus actividades, y el 25% restante si tiene definido los riesgos potenciales.

Pregunta Nº 31

¿Existe un documento que defina las responsabilidades de cada puesto o actividad dentro del hotel?

Objetivo

Conocer si la administración posee manuales de funciones donde se describen las actividades y responsabilidades de los empleados del hotel.

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	9	75%
b) No	3	25%
TOTAL	12	100%

Figura 31

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 75% de los entrevistados manifiesta de que existe un documento que define las responsabilidades de cada actividad dentro del hotel, y un 25% respondió que no existen documentos.

Pregunta Nº 32

¿Existe un encargado de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos dentro del hotel?

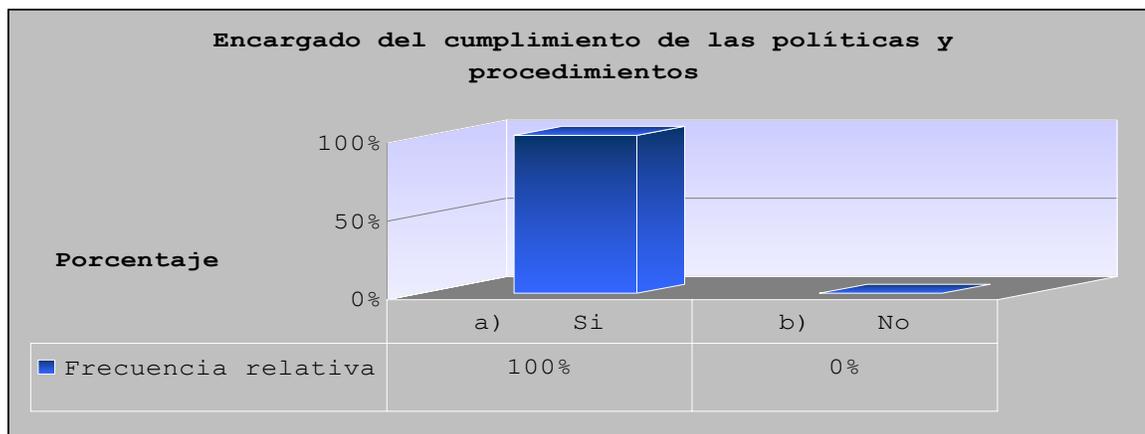
Objetivo

Conocer si tienen como delegado un responsable de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	12	100%
b) No	0	0%
TOTAL	12	100%

Figura 32

**Análisis:**

De los datos obtenidos en la investigación, el 100% encuestado expresó que sí existe un responsable de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el hotel.

Pregunta Nº 33

¿El hotel posee alguna herramienta utilizada para la evaluación del rendimiento de los empleados en alguna de las actividades del hotel?

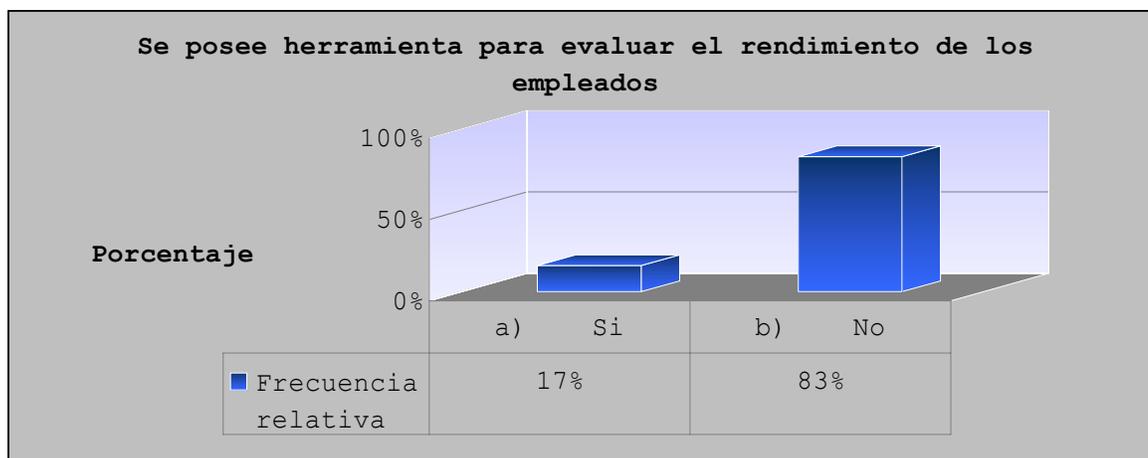
Objetivo

Conocer si los hoteles tienen herramientas que faciliten a la administración la evaluación del rendimiento de los empleados.

Resultados:

Opcción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	2	17%
b) No	10	83%
TOTAL	12	100%

Figura 33

**Análisis:**

Según los datos obtenidos en la investigación, el 83% de los entrevistados no poseen algún tipo de herramienta que sea utilizada para la evaluación de rendimientos de los empleados, y solo un 17% de los encuestados si poseen algún tipo de herramienta para evaluar rendimientos.

Pregunta Nº 34

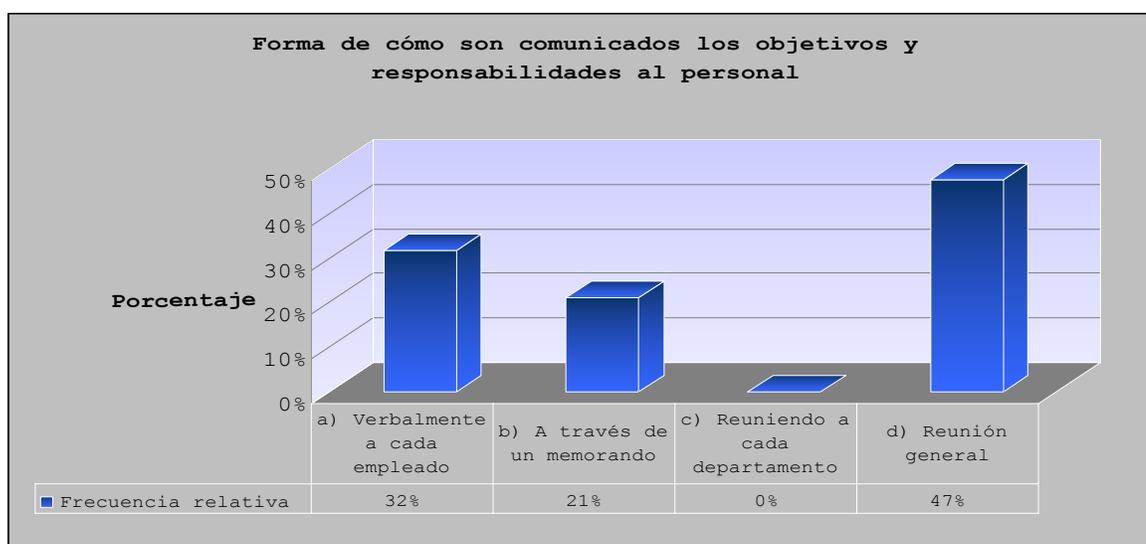
¿De qué manera son comunicados a todo el personal los objetivos y las responsabilidades para cada puesto de trabajo?

Objetivo

Verificar cuales son los diferentes medios de comunicación que posee la administración para dar a conocer los objetivos y las responsabilidades para cada puesto.

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Verbalmente a cada empleado	6	32%
b) A través de un memorando	4	21%
c) Reuniendo a cada departamento	0	0%
d) Reunión general	9	47%
TOTAL	19	100%

Figura 34**Análisis:**

Según los datos obtenidos, el 47% utiliza las reuniones generales como medio o forma de cómo comunicar los objetivos y las responsabilidades para cada puesto de trabajo, un 32% comunica los objetivos de forma verbal, y un 21% lo hace a través de un memorando.

Pregunta Nº 35

¿Existe un responsable o procedimiento en caso que algún empleado quiera reportar alguna anomalía dentro del hotel o

hacer alguna sugerencia para ayudar a mejorar la calidad de los servicios prestado?

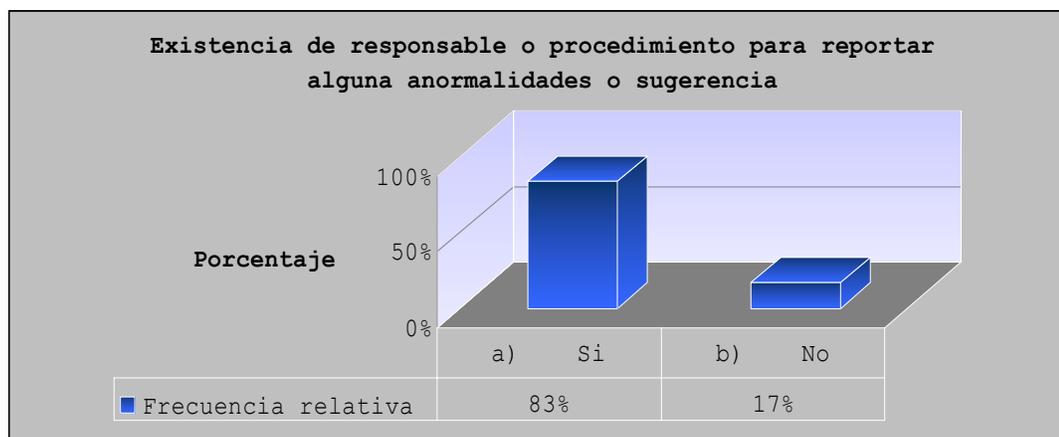
Objetivo

Determinar que tan comprometidos están los hoteles en mejorar la calidad del servicio que prestan en el transcurso del tiempo con las nuevas demandas.

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	10	83%
b) No	2	17%
TOTAL	12	100%

Figura 35



Análisis:

Según los datos obtenidos, el 83% de los encuestados manifestaron que si cuenta con un responsable o procedimiento para reportar alguna anomalía o hacer alguna sugerencia por parte de los empleados que mejoren la calidad de los servicios, y un 17% no posee responsables o procedimientos.

Pregunta N° 36

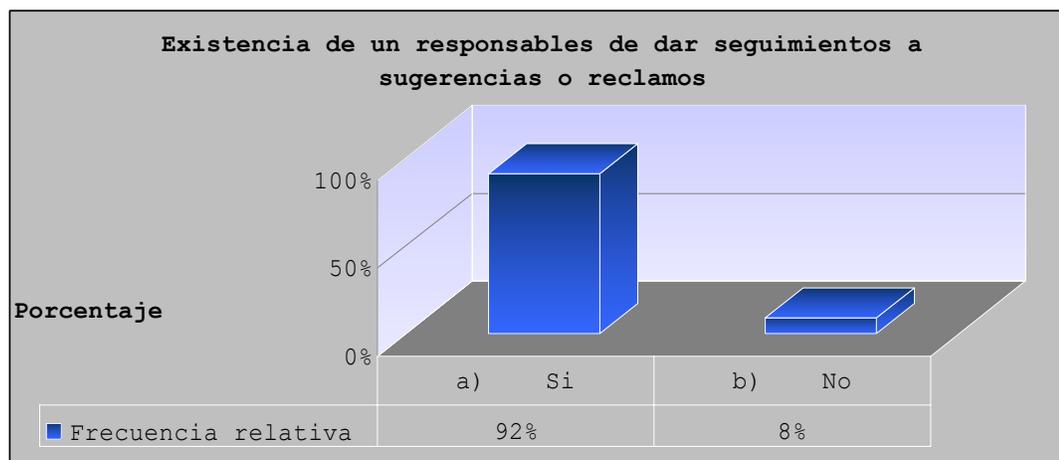
¿En caso de sugerencias o reclamos de un cliente, proveedor u otro relacionado al hotel, existe un encargado de dar seguimiento y solución a dicho evento?

Objetivo

Verificar que exista delegación de funciones para la solución de problemas.

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Si	11	92%
b) No	1	8%
TOTAL	12	100%

Figura 36**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, el 92% de los entrevistados manifestó que si existe un encargado de dar seguimiento y solución a las sugerencias o reclamos de clientes

como de los proveedores, y un 8% respondió que no tenían un encargado o responsable.

Pregunta Nº 37

¿Con que frecuencia la administración exige que se realicen actividades de control o supervisión en cada puesto de trabajo?

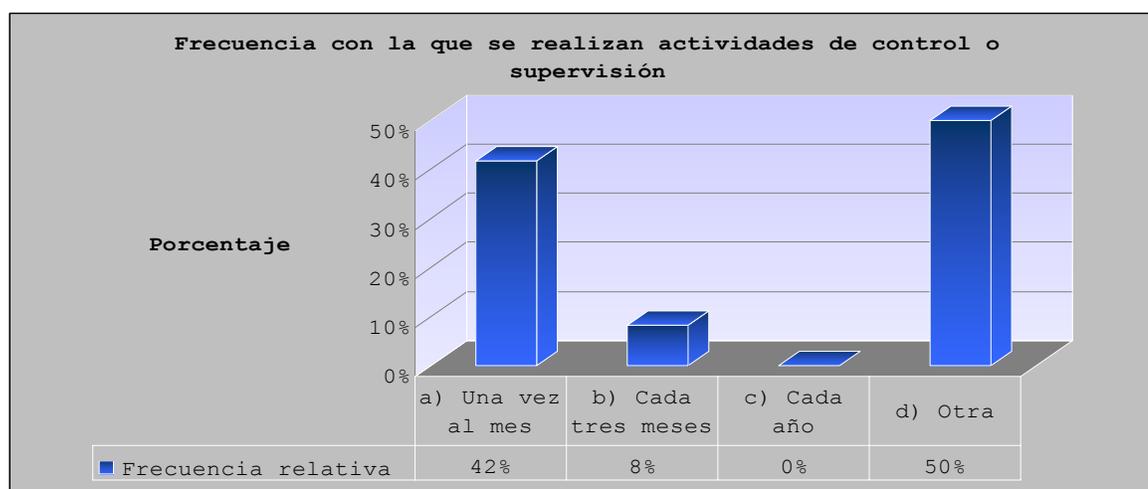
Objetivo

Verificar que tan eficiente y oportuno es el monitoreo en los puestos de trabajo.

Resultados:

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Una vez al mes	5	42%
b) Cada tres meses	1	8%
c) Cada año	0	0%
d) Otra	6	50%
TOTAL	12	100%

Figura 37



Análisis:

De los datos obtenidos en la investigación, un 42% de los encuestados manifestó que realizan actividades de control una vez al mes, un 8% exige que se efectúen cada tres meses, y un 50%, expresó que realizan actividades de control sin ninguna programación.

2.2.4 Diagnóstico

Con base en los resultados de la investigación, respecto al problema en estudio, se elaboró el siguiente diagnóstico:

El problema fundamental se deriva de varios aspectos que se ven documentados en la mayoría de las preguntas incluidas en el cuestionario que se utilizó como herramienta para la recolección de datos; En primer lugar, la mayoría de los administradores de pequeños hoteles no cuentan con procedimientos escritos de control, lo que dificulta la ejecución de este tipo de actividades, pues en los resultados de la pregunta No.4 se observa que el 75% de los administradores y sus hoteles no posee un documento escrito al respecto, y sólo un 25% manifiesta tenerlo, aunque de manera informal e incompleta. Adicionalmente, Aunque el 50% manifiesta tener un procedimiento para contratación de personal, donde se evalúen sus habilidades y conocimientos, como lo reflejan los resultados de la pregunta N.15, sólo el 13% de los mismos, utiliza además de la entrevista, el examen de aptitudes y capacidades como herramienta para la evaluación como se muestra en los resultados de la pregunta 16; esto permite que la mayoría de los empleados del hotel realicen sus actividades de manera operativa, y posiblemente

desempeñen su cargo sin tener ninguna cualidad para el mismo. Además se identificó a través de los resultados de la pregunta No. 30, que la mayoría de los administradores no poseen un nivel de conciencia en cuanto a los riesgos potenciales a que está expuesto el hotel, ante la mala ejecución de actividades o ante la falta de control sobre alguna de las mismas; esto impide al empresario tener una mejor visión de control, y a definir prioridades en su negocio. Luego, aunque los resultados de la pregunta 31 reflejen que el 75% de los empresarios hoteleros manifieste tener un documento que define las responsabilidades de cada puesto o actividad, sólo el 21% de los mismos las da a conocer a sus empleados mediante un documento escrito, el resto utiliza medios verbales, generando una mala comunicación y desorganización en la ejecución de las actividades de cada empleado; esto según resultados establecidos en la pregunta 34. Finalmente los mismos administradores de los pequeños hoteles manifestaron tener un alto nivel de deficiencia en sus controles internos y en su desempeño administrativo, como lo reflejan los resultados de la pregunta No. 10. Razón por la cual el 100% de los administradores consideran útil y conveniente que exista un documento que los guíe para implementar un sistema de control interno enfoque COSO, según resultados de pregunta 9, pues al conocer los objetivos del mismo en la pregunta No. 8, el 100% de los empresarios considera que son de suma importancia para la estructura administrativa de los pequeños hoteles.

Capítulo III

3. Diseño metodológico de un sistema de control interno con enfoque COSO para la pequeña y mediana empresa del sector hotelero

3.1 Introducción:

La implementación de controles internos cobra importancia a raíz de las dificultades por las cuales están pasando las finanzas y el crecimiento sostenible de las empresas, que en muchos de los casos, se deben a situaciones que pueden ser prevenidas mediante un marco integrado de control interno diseñado, implantado y aplicado formalmente. Prevención que también involucra la creación de una cultura, en la que al menos una persona de las que participan en el proceso, cumpla con la "responsabilidad social" de sus funciones y haga evidente las situaciones erradas o irregulares, en principio, a la autoridad adecuada en la estructura de la organización, Ya que uno de los objetivos de un Sistema de Control Interno es proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración frente a posibles riesgos y tomar decisiones que afecten positivamente sus operaciones.

Por lo anterior se ha elaborado una herramienta que pretende dar a conocer en forma sencilla los componentes a considerar en la implementación de controles y la metodología que deben aplicar

los pequeños hoteles, basados en: "informe de control interno enfoque COSO".

Se espera que la metodología planteada se constituya en una herramienta para facilitar la implementación de un sistema de control interno con enfoque coso. De acuerdo con esto, los Objetivos del proceso serán:

- Brindar una herramienta metodológica que facilite a los empresarios de pequeños hoteles una adecuada elaboración de controles internos.
- Definir las etapas a seguir, en la elaboración del sistema de control interno, con base en las directrices del informe COSO.
- Proponer formularios, que sirvan de apoyo durante la implementación de controles.
- Establecer una visión general acerca de la administración y evaluación de riesgos, así como del papel de la administración y los empleados en el seguimiento de sus objetivos.
- Hacer partícipes a todos los funcionarios en la búsqueda de acciones encaminadas al fortalecimiento de controles para prevenir los riesgos.

3.2 Marco conceptual

La administración hotelera al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que les permitan ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores internos y externos que puedan impedir en un momento determinado cumplir con los objetivos establecidos.

Es en este sentido como se ha introducido el concepto de control interno, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento determinado poner en peligro su existencia; desde la perspectiva del control, el modelo **COSO** interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados. Mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de la entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos. La segunda se relaciona con la preparación de información financieros confiables. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta el hotel. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

3.2.1 ¿Qué no puede hacer el control interno?

- ✓ Asegurar el éxito de una entidad

El control interno efectivo solamente puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos, Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. El control interno no asegura éxito ni supervivencia.

- ✓ Asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Un sistema de control interno, no importa qué también ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable, no absoluta, a la administración mirando la consecución de los objetivos de una entidad.

3.2.2 Roles y Responsabilidades

✓ La Dirección

El Administrador- propietario es el responsable último del funcionamiento del sistema de control interno, estableciendo las pautas en las esferas altas del hotel; influyendo en la Integridad, la ética y los demás factores para establecer un ambiente de control favorable.

✓ Auditores Internos (supervisores)

Desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control y ayudan a mantenerla a lo largo del tiempo, desarrollando la función elemental de supervisión.

✓ Otros empleados

El control interno es responsabilidad de todos los miembros del hotel, por tanto deben ser una parte explícita o implícita de la descripción del puesto de trabajo.

El sistema de control interno enfoque COSO especifica que la identificación y el análisis del riesgo deben ser un proceso continuo y sistemático. Por tal motivo, la Valoración del riesgo conlleva a la creación de un sistema de detección y valoración derivado del ambiente en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades, que podrían afectar el logro de los objetivos, que permita a la administración efectuar una gestión eficaz y eficiente, para lo cual se presenta la siguiente metodología.

3.3 Metodología para implementar el sistema de control interno con enfoque COSO en la pequeña y mediana empresa del sector hotelero

3.3.1. Etapa. Situación inicial o diagnóstico

1. Se debe nombrar un encargado o equipo de trabajo que represente al departamento/área o proceso de implementación, según convenga a la Administración. En este paso es importante señalar que la metodología para implementación de controles debe estar documentada en cada uno de sus diferentes momentos. Por lo que primeramente se solicita oficializar al coordinador o grupo, comunicando formalmente a todo el personal del hotel. (Es recomendable que los miembros del equipo de trabajo sean personal con poder de mando y conocimiento del quehacer del

hotel a fin de tener un poder de convocatoria a los diferentes talleres que se realizarán posteriormente)

2. Una vez nombrado al responsable o equipo de trabajo se inicia con reuniones en las cuales estarían presentes los involucrados en el proceso a fin de realizar una identificación de la misión actual del hotel, sus objetivos y estrategias actuales, analizadas y revisadas a luz de las políticas del sector hotelero.

Cada organización necesita una misión que dé respuesta a la pregunta ¿Cuál es el objetivo de estar en el negocio? Obligando a la administración a identificar el ámbito del servicio cuidadosamente. Para el establecimiento de la misión se deben tomar en cuenta los siguientes componentes:

- Mercado del consumidor
- Servicio
- Dominio geográfico
- Preocupación por sobrevivir
- Filosofía
- Auto concepto
- Preocupación por la imagen pública

3. Se debe realizar un análisis del entorno del hotel ya que este es un paso determinante en el proceso, porque el entorno de

una organización define, en mayor grado, las opciones de que dispone la administración para ajustarse bien a este entorno. Tienen que saber por ejemplo, que es lo que la competencia ofrece, que legislación podría afectar al hotel y cual es la disponibilidad de mano de obra en la localidad donde opera.

4. Hay que considerar realizar un análisis de los objetivos actuales, ya sea, por no estar respondiendo a la demanda o no estar actualizados con el quehacer actual, iniciando un proceso de diagnóstico, en el cual se recomienda utilizar como técnica, para este proceso el **FODA**, u otra herramienta que permita actualizar los objetivos de acuerdo al análisis de lo interno (que consiste en el elevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta el hotel en su funcionamiento y operación en relación con la misión) y lo externo (que se refiere a la identificación de los factores **exógenos** (más allá del hotel), que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

El FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) define

Los siguientes pasos como parte de su análisis:

Paso 1: Identificación de Oportunidades y amenazas

Después de analizar el entorno, la administración debe evaluar que ha aprendido en términos de oportunidades que el hotel puede explotar y las amenazas que debe enfrentar.

Paso 2: Análisis de los recursos de la organización

Después de haber observado el exterior hay que ver su interior, por ejemplo: ¿Qué habilidades y capacidades tienen los empleados? ¿Ha tenido éxito la innovación de nuevos servicios; cual es el flujo de efectivo de la organización; como perciben los clientes la calidad de los servicios?

Paso 3: Identificación de fortalezas y debilidades

Este paso lleva a una evaluación clara de los recursos internos del hotel (como capital, experiencia en el servicio, fuerza de trabajo capacitada) así como las capacidades del mismo para desempeñar actividades distintas (como mercadeo, desarrollo, contabilidad y financiamientos). Cualquier actividad que el hotel desarrolla bien, o recursos de que dispone son conocidos como **fortalezas**. Las **debilidades** son actividades que el hotel no realice bien o recursos que necesita pero de los cuales no dispone.

(Ver anexo 2, análisis FODA realizado en la etapa de estudio y evaluación de controles en los pequeños hoteles)

3.3.2. Etapa. Establecimiento de factores del ambiente de control

Hay que lograr establecer un adecuado ambiente de control, dentro y fuera del hotel, ya que este ambiente marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene influencia directa en el nivel de conciencia del personal respecto al control interno; establece el tono de una organización; constituye la base de todas las demás etapas de implantación de controles, aportando disciplina y cultura; es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la Administración y por tanto determina su incidencia sobre las actividades y resultados. Para ello es necesario iniciar con la aplicación de los siguientes aspectos:

3.3.2.1 Integridad y valores éticos

El administrador-propietario es el principal responsable en demostrar continuamente, por medio de palabras y acciones, un compromiso con elevado nivel ético, para ello se recomienda:

- Crear un código de conducta u otras políticas de comportamiento ético y moral que sean entendibles y reconocidas por todos los empleados, y que definan qué comportamiento es aceptado o no dentro del hotel.

- En caso de no crear un código de conducta debe existir un compromiso visible y directo de los administradores-propietarios y de la gerencia con la integridad y el comportamiento ético. Y puede ser comunicado oralmente en las reuniones de personal, en comunicación persona a persona o, por ejemplo, cuando se enfrenta a ellas en las actividades diarias.
- Redactar un documento que defina las acciones a tomar en caso de violaciones al código de conducta o compromisos verbalmente establecidos e informar a todo el personal sobre el contenido del mismo.

3.3.2.2. Compromiso para la competencia

Es necesaria la existencia de procesos de definición de puestos y actividades de selección de personal, de formación, de evaluación y promoción para que cada puesto posea el personal más competente.

El administrador-propietario debe especificar el nivel de competencia necesario para un puesto determinado, y establecer los niveles deseados como un requisito de conocimiento y habilidad en cada uno de sus empleados, considerando:

- Realizar una descripción de puestos de trabajo u otra forma de describir las actividades que conforman trabajos

específicos. (Adoptar la Norma de Calidad para Pequeños Hoteles, oficializando su uso mediante el establecimiento de una política que debe ser incluida en el manual de políticas y procedimientos autorizado por la administración del hotel)

- Descripción de conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo tareas o actividades.
- Métodos de contratación de personal que establezcan requisitos debidamente especificados.
- Analizar el conocimiento y habilidades del personal que desempeñara un puesto de trabajo, dejando evidencia de dicho análisis.

3.3.2.3 Filosofía y estilo de operación

El administrador-propietario debe ser muy cuidadoso en cuanto a la manera o estilo con que administra el hotel, ya que esto da la pauta para la existencia de riesgos y determina el nivel de los mismos. Situación que afecta directamente al control interno. Se debe adoptar un estilo formal de administración, estableciendo cierto contacto directo con los responsables de cada puesto, área o actividad, pero confiando en las políticas, procedimientos, indicadores e informes, considerando:

- Determinar los riesgos aceptables.
- Transmitir su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos.
- Tomar una actitud seria respecto de la preparación y presentación de información contable.
- Realizar un análisis inmediato de situaciones que indican una deficiencia que pueda impactar negativamente al hotel.
- La actitud del personal clave, en cuanto al manejo y preparación de información requerida.

3.3.2.4 Estructura organizacional

Se debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión, visión y objetivos, la que deberá estar plasmada en alguna herramienta gráfica (organigrama), considerando:

- La estructura organizativa del hotel
- Plasmar claramente los canales de comunicación, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad conocidas en el hotel.
- Que la autoridad delegada debe contribuir al logro de
- los objetivos del hotel.

- La existencia de un adecuado conocimiento y responsabilidad por parte de quien recibe la autoridad, como también una adecuada supervisión por parte de quien delega.

3.3.2.5 Políticas y prácticas de recursos humanos

Es importante que la conducción y tratamiento del personal se realice de forma justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencias, tales exigencias deben estar relacionadas con actividades de orientación, entrenamiento, consejería, promoción, compensación y acciones remediales, esto implica:

- El establecimiento de políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.
- La implementación de medidas disciplinarias como respuesta a acciones indebidas.
- El establecimiento de Criterios para retener, evaluar y promover a los empleados.

Lo anterior demuestra el compromiso del hotel con el avance del personal calificado hacia altos niveles de responsabilidad.

(Ver anexo 3, formulario para actualización de información de empleados)

3.3.3. Etapa. Valoración del Riesgo.

Previo a la valoración de valoración de riesgos, se deben definir los objetivos en cada puesto, área o actividad desarrollada dentro y fuera del hotel a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos, la definición de objetivos, entonces, es una parte clave del proceso administrativo. No es un componente de control interno, pero es un prerrequisito para hacer posible el control interno.

3.3.3.1 Definición de objetivos

Los objetivos a definir deben estar representados por la misión del hotel y por la declaración de valores. El conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), conducen a determinar una estrategia global. Generalmente el plan estratégico es establecido de manera amplia, teniendo que ver con la asignación de recursos y prioridades.

De la estrategia global fluyen objetivos más específicos que deben ser establecidos para las diferentes actividades realizadas en el hotel, actividades como: reservaciones, servicio de portería, servicio de equipaje y botones, recepción e información, servicios de checkout, facturación, teléfono, limpieza, alimentación, lavandería, cocina, mercadeo, contabilidad, etc.

Definiendo objetivos a nivel de cada actividad, el hotel podrá identificar los factores críticos de éxito para una función, un departamento o un individuo. La definición de objetivos le facilitará a la administración identificar los criterios de medición del desempeño, centrándose en los factores críticos de éxito.

Los objetivos deben establecerse en tres categorías principales:

a) **Objetivos de operaciones.** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones del hotel, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguarda contra las pérdidas. Los objetivos de operaciones se relacionan con la consecución de la misión básica, razón fundamental de su existencia.

Si los objetivos de operaciones no son claros o no están bien concebidos, sus recursos pueden malgastarse.

b) Objetivos de información financiera. Hacen referencia a la preparación de estados financieros confiables, ya que son un requisito previo para obtener capital proveniente de inversionistas o de acreedores, y pueden ser críticos para la asignación de ciertos contratos o para negociar con algunos proveedores. Los inversionistas, acreedores, clientes y

proveedores a menudo se relacionan con los estados financieros para valorar el desempeño de los administradores.

La presentación confiable es definida como:

- Aplicación de principios contables generalmente aceptados.
- Los estados financieros son informativos de asuntos que pueden afectar su uso, entendimiento e interpretación.
- La información presentada es clasificada y resumizada de manera razonable.
- Los estados financieros reflejan las transacciones y los eventos fundamentales de manera tal que presentan la Aposición financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo.

c) Objetivos de cumplimiento. Estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales el hotel está sujeto.

El hotel debe conducir sus actividades, y a menudo tomar acciones específicas, de acuerdo con leyes y regulaciones aplicables. Esos requerimientos se pueden relacionar, por ejemplo, con mercados, precios, impuestos, el ambiente, bienestar de los empleados y comercio internacional. Esas leyes y regulaciones establecen los niveles mínimos de comportamiento los cuales son integrados al cumplimiento de objetivos.

3.3.3.2 Identificación de riesgos

Se deben identificar y analizar los riesgos relevantes que existen y que podrían afectar el logro de los objetivos como empresa. Dichos riesgos también deben ser establecidos por áreas, departamento o actividades; clasificándolos además en cada una de las tres categorías definidas en el numeral anterior, en este sentido la administración iniciara el proceso con la identificación de riesgos por objetivos y posteriormente por departamento, área o actividad.

Para realizar la identificación de riesgos se debe elaborar un taller de trabajo con el personal involucrado en el objetivo correspondiente, el cual se inicia con una breve charla sobre los riesgos conceptualizados a la luz de la ley y motivando al personal para generar toda la información que corresponde.

Posteriormente, el responsable inicia el trabajo mediante la técnica de lluvia de ideas que consiste en que el equipo de trabajo genere ideas originales en un ambiente apropiado, conforme se va obteniendo la información sobre los riesgos que están involucrados en el logro de un objetivo. Se realiza el análisis en conjunto de si es un riesgo, una causa o un efecto y se justifica la consideración para lo cual se busca un consenso entre el personal. En el caso de que alguno de los participantes no concuerde definitivamente con la información anotada, se debe hacer una nota al pie indicando el aspecto indicado por la

persona o personas que no comparten con la mayoría y quiere que quede constancia de su criterio.

Existen otras técnicas que pueden colaborar en este proceso, esto dependerá de las necesidades, naturaleza y posibilidades del hotel.

El proceso de identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo y responder a las preguntas qué, cómo y por qué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos, los cuales pueden ser externos e internos y pueden llegar a afectar al hotel en cualquier momento; entre los **factores externos** deben considerarse además de los que pueden afectar directamente; factores económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros. Entre los **factores internos** se encuentran, la naturaleza de las actividades del hotel, las personas que forman parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

La identificación del riesgo se hará con la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente,

anotando el objetivo y definiendo los riesgos a los que posteriormente se les agrega una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

Para la recopilación de esta información se utilizará la siguiente matriz:

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS				
DEPARTAMENTO/AREA/ ACTIVIDAD _____				
Objetivo	Categoría O.F.C.	Factor de riesgo	Descripción	Posible consecuencia
Encargado: _____		Facilitador: _____		
Aprobado por: _____		Cargo: _____		

Descripción de los factores de la matriz:

Factor de riesgo: posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones del hotel, departamento o actividad (según sea el análisis que se esté llevando a cabo), y le impidan el logro de sus objetivos.

Categoría O.F.C.: Categoría en la que se clasifica cada objetivo, este puede ser de operación, Financiero o de cumplimiento.

Descripción: se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Posibles consecuencias: corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

3.3.3.3 Evaluación de riesgos

El objetivo de este análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo depende de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos. Para realizar dicha valoración se realizará de forma cualitativa para lo cual se utilizan los rangos de: Alto, Medio y Bajo.

Descripción de análisis cualitativo: se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia.

3.3.3.3.1 Escalas de medición

a) Escala de medida cualitativa de **PROBABILIDAD**:

Se establecen las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin que la medición se haga través de los mismos ítems, por ejemplo:

ALTA: es muy factible que el hecho se presente.

MEDIA: es factible que el hecho se presente.

BAJA: es muy poco factible que el hecho se presente.

b) Escala de medida cualitativa de **IMPACTO**:

Aplicando el mismo diseño para establecer las categorías y la descripción, por ejemplo:

ALTO: Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre el hotel.

MEDIO: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en el hotel.

BAJO: Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en el hotel.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

1) Probabilidad: Que es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden

propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca y sea considerado así por el criterio experto.

2) Impacto: Que se refiere a las consecuencias que puede ocasionar Al hotel la materialización del riesgo. (Importancia)

3.3.3.3.2 Determinación del nivel del riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el **impacto** y la **probabilidad** con los **controles existentes** en cada departamento, área o actividad que se realizan para minimizar el riesgo descrito. Hay que considerar no solamente si las actividades de control existentes son relevantes para el proceso de valoración de riesgos, sino también si ellas están siendo aplicadas adecuadamente.

Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los **puntos de control existentes en las diferentes actividades**, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Los niveles de riesgo pueden ser:

ALTO: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable al hotel.
(Impacto y probabilidad alta vs. controles)

MEDIO: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media.
(Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vs. controles).

BAJO: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs. controles). A continuación se presentan la matriz que se utiliza para tal fin:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO									
Departamento/Are/Actividad _____									
Fecha: _____									
Objetivo: _____									
Factor de Riesgo	Impacto	Probabilidad	Control Existente	Nivel de Riesgo	Acción	Otros objetivos afectados	Responsables	Cronograma	Resultado esperado
Encargado de la implementación: _____									
Aprobado por: _____						Facilitador(a): _____			

Descripción de los factores del mapa de riesgos

Factor de riesgo: posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar al hotel la materialización del riesgo (Alto, Medio o Bajo).

Probabilidad: Entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aunque este no se haya presentado nunca (Alto, Medio o Bajo).

Control existente: especificar cual es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

Nivel de riesgo: El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.

Acción: Generalización de las acciones a tomar para poder administrar los riesgos existentes y que formaran parte del plan de políticas y procedimientos para el manejo del riesgo, ejemplo, implementar controles, fortalecer controles, o redefinir controles.

Otros objetivos afectados: Señalar qué otros objetivos se beneficiaran con la acción de mejora, o control propuesta.

Responsables: son las personas encargadas de adelantar las acciones propuestas. Es importante indicar su cargo o nombre del funcionario para el seguimiento correspondiente.

Cronograma: son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte de los responsables.

Resultados esperados: Es el resultado que se espera de las acciones propuestas para minimizar el riesgo analizado.

3.3.4. Etapa. Actividades de control

Una vez valorados los riesgos en cada actividad, hay que identificar y poner en ejecución políticas apropiadas y procedimientos de control necesarios para manejar los riesgos en cada una de las actividades significativas, identificadas en la etapa anterior. Las políticas deben implementarse completa, consciente y consistentemente para que el procedimiento sea útil.

Las actividades de control usualmente implican dos elementos:

- El establecimiento de una política que pueda cumplirse y
- Procedimientos para llevar a cabo la política.

Al momento de establecer las políticas y los procedimientos de control, hay que considerar los siguientes aspectos:

- Responsabilidad de seguimiento y revisión sobre las funciones o actividades.
- Procedimientos de autorización, revisión y documentación de transacciones.
- Realización de arqueos de caja y recuento físico de activos.
- Restricción y autorización de accesos al personal.
- Segregación de funciones.
- Actividades de autorización.
- Dispositivos de acceso a las instalaciones
- Restricciones para el procesamiento de datos

- Confidencialidad de la información
- Asignación y restricción de recursos

Para la redacción las políticas y procedimientos, se debe preparar una hoja de trabajo que incluya el área, los objetivos y riesgos, haciendo énfasis en los riesgos significativos identificados en la etapa anterior, más, una columna donde se definan los procedimientos de control necesarios para manejar los riesgos identificados. Esta última columna también incluye indicadores del cumplimiento que pueden ser, particularmente útiles en un control efectivo. La segunda "O, F, C", indicada la categoría en la cual se encuentra clasificado el objetivo (O-operaciones, F-Reportes financieros, C-Cumplimiento). Esta categorización no es precisa y puede variar con las circunstancias.

Para el desarrollo de esta etapa se utilizará la siguiente matriz:

ACTIVIDADES DE CONTROL				
AREA/DEPARTAMENTO _____				
Objetivo	Categoría O.F.C.	Factor de Riesgo	Nivel de riesgo	Procedimientos de control
Encargado: _____		Facilitador: _____		
Aprobado por: _____		Cargo: _____		

Descripción de los factores de la matriz:

Factor de riesgo: posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones del hotel, departamento o actividad (según sea el análisis que se esté llevando a cabo), y le impidan el logro de sus objetivos.

Nivel de riesgo: nivel de riesgo determinado en la etapa de valoración de riesgos (etapa anterior).

Procedimientos de control: Descripción concreta de las actividades u opciones para el manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir las probabilidades de existencia del mismo.

A continuación se presenta un ejemplo para el establecimiento de las actividades de control necesarias para administrar el riesgo en el área de servicio y atención a clientes:

Objetivos	O F C	Riesgos	Nivel de riesgo	Actividades de control
<p>Suministrar un buen servicio al cliente.</p> <p>1. Resolver inquietudes a clientes, eficientemente.</p>	O	<p>Suministro de <u>infor</u>mación inadecuada.</p> <p>Que el personal no esté entrenado.</p>	Alto	<p>Mantener la <u>informa</u>ción coherente y <u>ac</u>tualizada sobre el servicio y los clientes.</p> <p>Suministrar capacita ción a los empleados acerca de atención y servicio al cliente</p>

		Falta de organización y conocimiento de los servicios y objetivos del hotel	<p>El responsable de servicios al cliente debe presentar una imagen favorable a los clientes y deben tener conocimientos de los servicios.</p> <p>Organizar el área de servicio al cliente de manera adecuada y eficiente.</p> <p>El responsable debe tener conocimiento amplio de todos los servicios prestados.</p>
--	--	---	---

3.3.5. Etapa. Información y comunicación

3.3.5.1 Información

El encargado o responsable de cada área, departamento o actividad, debe recolectar y ordenar toda la información y documentación que se genera en la ejecución operativa de cada cargo, para lograr el uso adecuado de la misma, por ejemplo, la información financiera se usa no solamente para desarrollar estados financieros, también se emplea para decisiones de operación, tales como monitoreo del desempeño y asignación de recursos. Las mediciones financieras internas también son esenciales para planeación, presupuesto, establecimiento de precios, evaluaciones de servicio, operaciones conjuntas y otras alianzas. De igual manera, la información operacional es

esencial para el desarrollo de los estados financieros, puede necesitarse información operativa para definir objetivos tanto de cumplimiento como de información financiera.

Una vez recolectada y ordenada la información, esta debe ser, procesada y reportada mediante la utilización de sistemas de información, El término *sistemas de información* frecuentemente es usado en el contexto del procesamiento de datos generados internamente, los sistemas de información u ordenamiento de datos pueden ser computarizados, manuales o combinación de ellos. La utilización de estos permite, por ejemplo, identificar y reportar regularmente los ingresos por prestación de servicios, y los gastos relacionados con cada área, actividad o departamento, detalle de clientes y habitaciones ocupadas, habitaciones reservadas, etc.

Es importante considerar la adquisición de tecnología como estrategia de negocio, aunque la decisión sobre su selección e implementación dependerá de los objetivos del hotel, necesidades del mercado, requerimientos competitivos y, de manera muy importante, cómo los nuevos sistemas ayudarán a realizar el control, y a su turno deben ser sujetos de los controles necesarios, para promover la consecución de los objetivos de la entidad.

3.3.5.1.1 Calidad de la información

La calidad de la información generada por sistemas de información afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de sus actividades. Es crítico que los reportes contengan datos apropiados suficientes para soportar un control efectivo. La calidad de la información incluye:

Contenido apropiado. ¿Contiene toda la información?

Información oportuna. ¿Se entrega en el tiempo adecuado?

Información actual. ¿Es la más reciente disponible?

Información exacta. ¿Los datos son correctos?

Información accesible. ¿Puede ser obtenida fácilmente?

Dado que tener la información correcta, a tiempo, en el lugar correcto, es esencial para efectuar el control, los sistemas de información, puesto que ellos mismos son un componente del sistema de control interno, también deben controlarse para garantizar la calidad y seguridad de la información.

La información debe ser suministrada a los empleados claves con tiempo suficiente y bien detallada de manera que puedan cumplir con sus responsabilidades en una forma eficiente y efectiva. Por ejemplo:

- El administrador debe recibir información que lo capacite para la identificación de las acciones que deba tomar.

- La información suministrada en los diferentes niveles, debe ser detallada por la administración.
- La información debe ser recopilada apropiadamente, suministrando aquella pertinente para llevar a cabo una inspección detallada, como se necesita, y no acumular información innecesaria.
- La información debe estar disponible para el monitoreo, en un tiempo base, de eventos y actividades internas y externas para poder tomar decisiones prontas en el factor económico y en el control de la salida de información.

3.3.5.2 Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como se discutió anteriormente, los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Pero las comunicaciones también deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y otros asuntos importantes.

3.3.5.2.1 Comunicación interna

Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, particularmente aquel que tiene

importantes responsabilidades de administración operativa o financiera, necesita recibir un mensaje claro de parte de la alta administración respecto de que las responsabilidades de control interno deben tomarse seriamente. Tanto la claridad del mensaje como la efectividad con la cual es comunicado, son importantes.

Además, las responsabilidades específicas deben definirse claramente. Cada individuo necesita entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo trabaja, cuál es su papel y su responsabilidad en el sistema, los objetivos de su propia actividad y cómo sus deberes y obligaciones contribuyen al logro de los objetivos y como estos mismos afectan o son afectados por las obligaciones de los otros empleados. Sin ese entendimiento, los problemas aparecerán fácilmente.

El personal debe saber que si ocurren eventos inesperados, debe prestarse atención no solamente al evento mismo, sino también a su causa. De esta manera, puede identificarse una debilidad potencial en el sistema y tomarse las acciones necesarias para prevenir su recurrencia. El personal también necesita tener medios para comunicar información significativa hacia arriba, en una organización. Los empleados que atienden directamente a los clientes y que se relacionan con asuntos de operación crítica, a menudo se encuentran la mejor posición para conocer los problemas que ellos enfrentan.

Para que tal información sea reportada hacia arriba, deben existir canales abiertos de comunicación, así como una abierta voluntad para escuchar. La gente necesita confiar en lo que sus superiores realmente esperan conocer respecto de sus problemas para de esa manera relacionarse con ellos efectivamente.

Los empleados están prestos a recoger las señales habladas o no habladas respecto si sus superiores no tienen el tiempo o el interés para tratar los problemas que ellos han descubierto. Combinado tales problemas, el administrador que no es receptivo a la información perturbadora, corrientemente es el último en saber que los canales de comunicación han sido efectivamente cerrados.

3.3.5.2.2 Comunicación externa

Existe la necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior. Mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño o calidad de los servicios, facilitando al hotel orientarse al desarrollo de las demandas o preferencias de los clientes. También, cualquiera que se relacione con el hotel debe reconocer que las acciones impropias, no se tolerarán.

Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

3.3.5.2.3 Medios de comunicación

La comunicación adopta formas tales como manuales de políticas, memorandos, boletines de noticias y mensajes en videocinta. Cuando los mensajes se transmiten oralmente en grupos grandes, pequeñas reuniones o sesiones uno a uno, el tono de la voz y el lenguaje corporal sirven para enfatizar lo que se está diciendo. Otro medio poderoso de comunicación es la acción que toma la administración en el trato con los subordinados. Los administradores deben recordarse a sí mismos, las acciones hablan más fuertemente que las palabras. Sus acciones están, a su vez, influenciadas por la historia y la cultura de la entidad, basándose en las observaciones pasadas de cómo sus superiores se relacionaron en situaciones similares.

Una entidad con una larga y rica historia de operar con integridad, y cuya cultura está bien entendida por la gente a todo lo largo de la operación, seguramente encontrará pocas dificultades para comunicar su mensaje. Una entidad sin tal tradición requerirá mayor esfuerzo en la manera como se comunican los mensajes.

3.3.6. Etapa. Monitoreo/Seguimiento

Luego de haber diseñado y validado los procedimientos para administrar o controlar los riesgos, se requiere monitorearlos permanentemente teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la buena administración, el monitoreo es esencial para asegurar que dichas actividades o planes permanecen vigentes y que las acciones están siendo efectivas. Evaluando la eficiencia en la implementación y desarrollo de las actividades de control, es esencial adelantar revisiones sobre la marcha del plan de manejo de riesgos para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de uno o varios responsables designados por el hotel para garantizar el cumplimiento de dichos procedimientos de control, con la finalidad principal de aplicar los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. El responsable o equipo a cargo comunicará luego del monitoreo a las respectivas áreas o responsables de las mismas, sus averiguaciones y sugerencias para el mejoramiento y tratamiento de los incumplimientos detectados mediante copia de informe enviado al administrador o propietario.

Las reuniones para el seguimiento se harán por lo menos una vez al mes a fin de que el Administrador o propietario pueda tomar

medidas para que los riesgos derivados de los incumplimientos no se materialicen o se minimicen, o bien, una vez materializados se contrarresten sus efectos.

A continuación se presenta la matriz de seguimiento de las actividades de Control del Riesgo que se utiliza:

Seguimiento de las actividades de control propuestas para minimizar los riesgos identificados								
N. de objetivo	Nivel de riesgo	Resultados esperados	Estado de cumplimiento			Medidas p/ mejorar el Estado de Cumplimiento	Justificación sobre el Estado de cumplimiento	Responsable (nombre/cargo)
			Total	Nada	Parcial %			
Expertos:								
Aprobado por: _____						Facilitador(a): _____		
INFORMANTE:								

Descripción de los factores de la matriz

No. objetivo:

Es el número que se le asigna a cada uno de los objetivos por área, actividad o departamento según se analice, (para efecto de resumir la información).

Nivel de riesgo:

Es el señalado en la matriz de evaluación de riesgo en la etapa anterior.

Resultados esperados:

Establecidos en la matriz de valoración de riesgo.

Estado de cumplimiento:

Total: Esta casilla se marca con un **X** si: Las medidas se han cumplido en un 100% de conformidad con lo establecido.

Nada: Cuando no se ha cumplido con la medida de control, es decir corresponde realizar una serie de acciones de control que del todo están pendientes.

Cuando se marque con un **X** esta casilla siempre debe hacer comentarios o desgloses de mejoras en la columna de: MEDIDAS PARA MEJORAR, tal y como se le indica en esa columna.

Parcialmente: En esta Casilla Se marca con **X** cuando se ha cumplido en algunos casos y SU PORCENTAJE. Cuando se marca esta casilla siempre corresponde hacer comentarios en la columna de MEDIDAS PARA MEJORAR, allí debe desglosarse de uno a uno los aspectos en los que no se está cumpliendo o en que la medida requiere ser mejorada.

Medidas para mejorar:

Esta casilla se rellena si se marco **(X)** en las casillas de NADA ó PARCIALMENTE. Cuando marco NADA se debe: Desglosar uno a uno todos los aspectos por los que no se están cumpliendo o que están pendientes para que la medida se cumpla. Cuando se marcó PARCIALMENTE debe: Desglosar de uno en uno los aspectos en los que no se está cumpliendo o en que la medida requiere ser mejorada y el porcentaje de cumplimiento.

Plazo para la implantación de medidas para mejorar el control:

Esta casilla debe llenarse si usted contestó NADA o PARCIALMENTE.

Para cada medida de control pendiente de la casilla anterior Se estipulará la fecha en que se atenderá lo que está pendiente.

Capítulo IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Los resultados de la investigación de campo realizada en la rama de pequeños hoteles del área metropolitana de San Salvador, sustentan las siguientes conclusiones:

- ✓ Se comprobó que los empresarios hoteleros no tienen ningún conocimiento sobre el sistema de control interno con enfoque COSO, pero que sí aplican controles, aunque cada uno de maneras diferentes.
- ✓ los empresarios de pequeños hoteles poseen bajos niveles de eficiencia y efectividad en sus controles, lo que conlleva a la ineficiencia administrativa de sus operaciones.
- ✓ la mayoría de los administradores de pequeños hoteles no cuentan con procedimientos escritos de control, lo que dificulta la ejecución de este tipo de actividades.
- ✓ la mayoría de los administradores no poseen un nivel de conciencia en cuanto a los riesgos potenciales a que está expuesto el hotel, ante la mala ejecución de actividades o ante la falta de control sobre alguna de las mismas; esto impide al

empresario tener una mejor visión de control, y a definir prioridades en su negocio.

- ✓ El sector de pequeños hoteles considera útil y conveniente que exista un documento que guíe a la administración del hotel en la implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO.

4.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones expuestas, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ Los empresarios del sector de pequeños hoteles deben aplicar procedimientos de control interno COSO, con el fin de incrementar sus niveles de eficiencia y efectividad en cada una de sus operaciones, obtener resultados más confiables para la toma de decisiones y salvaguardar al hotel de incumplimientos legales.
- ✓ Es necesaria la aplicación constante de actividades de control y monitoreo, así como las medidas correctivas sobre las operaciones en curso, para asegurar que los niveles alcanzados de eficiencia y efectividad se mantengan.

- ✓ Para lograr un mejor desarrollo de las actividades operativas, financiera y de cumplimiento desarrolladas en el hotel, es necesario documentar todo el proceso de implementación de controles y la elaboración de cada una de las herramientas propuestas por el modelo COSO, en cuanto a manuales, políticas y procedimientos escritos, que ayudan a funcionarios y empleados a tener presente las bases establecidas para lograr un mejor desempeño administrativo.

- ✓ Es necesario que los administradores-propietarios hagan conciencia sobre los riesgos a que están expuestos en la ejecución de sus actividades, ya que de esto depende el establecimiento de medidas más acertadas para administrar dichos riesgos, evitar sorpresas en el camino y lograr ajustarse a las demandas y prioridades del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Mantilla B. Samuel Alberto, Control interno-Informe COSO cuarta edición, Bogotá Colombia, D.C., ECOE ediciones 2005.

- ✓ Jovel Jovel Roberto Carlos, Guía Básica para la Redacción de trabajos de investigación, primera edición: Enero 2007, El Salvador Centroamérica.

- ✓ Consejo Centroamericano de Turismo - CCT, Diagnóstico de Necesidades de Pequeños Hoteles de Centroamérica: Líneas de Acción, Abril de 2003, Centroamérica

- ✓ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de Turismo, Decreto No. 899, Diciembre de 2005.

- ✓ Comité Coordinador del Libro Blanco de la Microempresa, Libro Blanco, segunda edición revisada: Septiembre de 2007, imprenta Díaz.

- ✓ Comité Coordinador del Libro Blanco de la Microempresa, Norma de Calidad Para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apartohoteles, Consejo

Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, El Salvador.

- ✓ Grupo GDT, Antecedentes y Justificación Plan Nacional de Turismo 2014,
- ✓ Grupo GDT, Plan Nacional de Turismo 2014,

Páginas Web:

- ✓ www.pequenoshoteles.com
- ✓ www.elsalvadorturismo.gob.sv
- ✓ www.istu.gob.sv
- ✓ www.hoteles-elsalvador.com
- ✓ www.paph-oea-cct.com/oea/educacion/vision.htm

ANEXOS

- ANEXO No.1 CUESTIONARIO PARA RECOLECCION DE DATOS
- ANEXO No.2 ANALISIS FODA
- ANEXO No.3 FORMULARIO PARA ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN
DE EMPLEADOS
- ANEXO No.4 LISTA DE CHEQUEO PARA REVISION DE EXPEDIENTES
- ANEXO No.5 SOLICITUD DE EMPLEO
- ANEXO No.6 FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE SALIDA



ANEXO 1

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



GRUPO 82

El presente cuestionario esta dirigido a la administración de los pequeños hoteles del área de San Salvador; y tiene como objetivo recolectar información para el análisis y desarrollo de una herramienta metodológica que facilite a los administradores la implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO.

INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas en forma breve; y marque con una "X" las que considere adecuadas.

1- ¿Qué tan importante considera el hecho de que el hotel cuente con un sistema de control interno?

- a) Poco importante
- b) Muy importante
- c) De vital importancia

2- ¿Existe algún tipo de controles internos aplicados a las diferentes actividades desarrolladas por el hotel?

- a) Si
- b) No

Comente _____

3- ¿Cuáles de las siguientes ventajas que brinda la función contable, considera más importantes y aplicables a las actividades que realiza el hotel?

a) Un buen control de ingresos y gastos

b) Salvaguarda de activos

c) Oportunidad en el cumplimiento de obligaciones

d) Mejor control del efectivo

e) Información confiable para la toma de decisiones

f) Todas la anteriores

4- ¿los procedimientos de control establecidos para asegurar que se cumplan las responsabilidades en cada puesto o actividad, son establecidos a través de los siguientes medios?

a) Procedimientos escritos

b) Procedimientos verbales

c) Otros, especifique

5- ¿Tiene algún conocimiento sobre el sistema de control interno enfoque COSO?

a) SI b) NO

Si su respuesta fue negativa, favor pasar a pregunta 8

6- ¿Para usted que es COSO?

Comente

7- ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre el sistema de control interno enfoque COSO?

a) Solo a nivel de comentarios

b) Conoce su contenido
Comente

8- ¿Cuál de los principales objetivos que persigue el sistema de control interno COSO, considera de mayor importancia?

a) Eficacia y eficiencia en las operaciones

b) Confiabilidad de la información financiera

c) cumplimiento con las leyes y normas aplicables

d) Todos los anteriores

9- ¿Considera útil y conveniente que exista un documento que guie a la administración del hotel, en la implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO?

a) Sí

b) No

¿Porqué? _____

10- ¿En qué medida clasifica la eficiencia y efectividad de los controles internos y del desempeño Administrativo, aplicados actualmente por el hotel?

a) en un 25%

b) en un 50%

c) en un 75%

d) en un 100%

11- ¿En qué medida considera que mejoraría el desempeño administrativo del hotel con la implementación de un sistema de control interno con enfoque COSO?

a) en un 25%

b) en un 50%

c) en un 75%

d) en un 100%

12- ¿Existe y se implementa en el hotel un código de conducta u otras políticas, que rijan el comportamiento ético y moral, el manejo de conflictos de intereses y las buenas practicas de negocio por parte de los empleados?

Si

No

Explique _____

Si su respuesta fue negativa pasar a pregunta 15

13- ¿Se toman acciones disciplinarias, y de que tipo, ante violaciones al código de conducta del hotel?

SI

NO

Explique

Si su respuesta fue negativa favor pasar a pregunta 15

14- ¿De que forma son comunicadas, a todo el personal, las acciones disciplinarias a tomar ante violaciones a los estándares de comportamiento establecido en el hotel?

Explique _____

15- ¿Existe un proceso de contratación donde se analice el conocimiento y habilidades del personal que desempeñara un puesto de trabajo.

SI NO

Explique: _____

16- ¿Qué tipo de herramientas son utilizadas para la evaluación del personal a contratar?

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Examen de aptitudes y capacidades
- d) otras. Especifique _____

17- ¿Existe una programación de reuniones por parte de la administración, para tratar asuntos relacionados con el buen funcionamiento del hotel?

SI NO

Si su respuesta fue negativa favor pasar a pregunta 21

18- ¿Con que frecuencia son programadas las reuniones administrativas?

Una vez a la semana Una vez al mes
Otras Especifique: _____

19- ¿Qué departamentos o encargados de área, participan en las reuniones realizadas por la administración?

- Solo la alta administración
- Un encargado de cada área
- Otros Explique _____

20- ¿Se exige algún tipo de reporte escrito o información para participar en cada una de las reuniones programadas?

SI NO

Especifique _____

21- ¿Con que frecuencia el hotel se ha visto en la necesidad de contratar un nuevo empleado?

Cada Tres meses Cada Año

Otra Especifique _____

22- ¿Cuáles de las siguientes causas han obligado al hotel a realizar nuevas contrataciones de personal?

- a) Renuncia de empleados
- b) Despido de empleados
- c) Crecimiento del negocio

23- ¿Indique los servicios profesionales contratados por el hotel, y con los que actual mente se cuentan?

- a) Contador Interno Contador Externo
- b) Auditor Interno Auditor Externo
- c) Ninguno
- Otros Especifique _____

Si su respuesta no incluye un contador favor pasar a pregunta 25

24- ¿Existe comunicación entre la administración y el contador, referentes a la forma en que algunas aplicaciones contables puedan afectar los estados financieros?

Si No

25- ¿Existen actividades de control establecidas para garantizar la seguridad de los bienes y activos del hotel?

Si No

Especifique _____

26- ¿Se cuenta con una estructura organizacional definida?

SI NO

27- ¿Existe alguna actividad o plan de capacitación y desarrollo para empleados, que les permita tener un mejor conocimiento y desempeño en la ejecución de sus actividades?

SI NO

Explique

Si su respuesta fue negativa favor pasar a pregunta 29

28- Con que frecuencia, y en que lugar, se imparten las capacitaciones al personal sobre temas relacionados con las actividades hoteleras?

Una vez al mes Cada Tres meses

Cada Año Otra

Especifique _____

29- ¿Existe un documento donde se especifiquen claramente los objetivos globales del hotel, su misión y visión?

SI NO

Especifique Documento _____

30- ¿La administración tiene definido claramente los riesgos potenciales a que esta expuesto el hotel en el desarrollo de cada una de sus actividades?

SI NO

31- ¿Existe un documento que defina las responsabilidades de cada puesto o actividad dentro del hotel?

SI NO

Comente _____

32- ¿Existe un encargado de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos dentro del hotel?

SI NO

33- ¿El hotel posee alguna herramienta utilizada para la evaluación del rendimiento de los empleados en alguna de las actividades del hotel?

SI NO

34- ¿De que manera son comunicados a todo el personal los objetivos y las responsabilidades para cada puesto de trabajo?

a) Verbalmente a cada empleado

- b) A través de un Memorando interno
- c) Reuniendo a cada departamento
- d) Reunión general con todo el personal

35- ¿Existe un responsable o procedimiento en caso que algún empleado quiera reportar alguna anormalidad dentro del hotel o hacer alguna sugerencia para ayudar a mejorar la calidad de los servicios prestado?

SI NO

Comente _____

36- ¿En caso de sugerencias o reclamos de un cliente, proveedor u otro relacionado al hotel, existe un encargado de dar seguimiento y solución a dicho evento?

SI NO

Especifique

37- ¿Con que frecuencia la administración exige que se realicen actividades de control o supervisión en cada puesto de trabajo?

a) Una vez al mes b) Cada Tres meses

c) Cada Año d) Otra

Especifique _____

ANEXO 2

ANALISIS FODA

Los pequeños empresarios hoteleros deben reconocer sus **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)** que es parte de la administración estratégica.

Fortalezas son cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que se dispone.

Oportunidades son los factores externos del entorno positivos.

Debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no posee.

Amenazas son los factores del entorno negativos

A continuación se presenta un ejemplo de análisis de factores externos e internos FODA:

Indicadores de fortalezas

- o Declaración de turismo como actividad de interés nacional y de alta prioridad económica.
- o Conocimiento del negocio por los propietarios y trabajadores.
- o Empresas de carácter familiar.
- o El 100% de los propietarios capacitan a su personal.
- o La oferta de los pequeños hoteles esta estrechamente relacionada con el entorno natural y cultural de las comunidades de las que hacen parte.

- o Se cuenta con una importante compañía de aviación (TACA).
- o Se han creado y mejorado las vías de acceso.
- o Buen prestigio por tratar de mantener el equilibrio con el medio ambiente.

Indicadores de oportunidades

- o El crecimiento de la actividad turística ha conllevado a una creciente demanda.
- o Cercanía de atractivos naturales y culturales de las zonas donde están ubicados.
- o Poca explotación de la actividad hotelera con opción turística.
- o Diversificación de productos y servicios que alarguen la estadía de los turistas mediante la innovación de productos y de controles de calidad.
- o Implementación de políticas de comercialización dirigidas a clientes nacionales.
- o El 85 % de los pequeños hoteles no conocen las normas de calidad aplicables a la industria hotelera.
- o Estimular la modernización de las formas de gestión de los pequeños hoteles, mediante aportes que procuren cambios tecnológicos y comercialización en estas empresas.

Indicadores de debilidades

- o Falta de apoyo por las instituciones del sistema financiero para el otorgar préstamos para inversión y desarrollo.
- o Falta de incentivos que apoyen la actividad de los pequeños hoteles.
- o Se cuenta con pocos recursos económicos para la inversión.
- o Se cuenta con poca tecnología.
- o Personal poco capacitado en áreas de mercadeo, servicio al cliente, contabilidad básica, administración de recursos humanos, correcto uso de los recursos de inversión.
- o Escasos controles de calidad y de los recursos.
- o Bajo nivel de organización.
- o El 100% de los hoteles, no tienen programas de mejoramiento de la calidad de los servicios y de la reducción de costos.

Indicadores de amenazas

- o El personal no esta capacitada para siniestros naturales.
- o Están expuestos a siniestros naturales (terremotos, sunamis, deslizamientos de tierra, inundaciones, incendios, etc.).
- o Incertidumbre con respecto a la estabilidad política y económica.

- o No se cuenta con los recursos necesarios para competir con la inversión extranjera derivada de la firma de tratado de libre comercio (TLC).
- o Alza de los precios de los insumos derivado por el alza del petróleo.

ANEXO 3

FORMULARIO PARA ACTUALIZACION DE INFORMACIÓN DE EMPLEADOS

HOTEL X		
FICHA DE ACTUALIZACION DE DATOS		
Nombre:	Departamentos:	
1.	Dirección particular:	
2.	Números telefónicos:	
3.	Datos familiares	
	Nombre de (la) cónyuge:	
	Nombre de los hijos(as)	Fecha de nacimiento
	1.	<input type="text"/>
	2.	<input type="text"/>
	3.	<input type="text"/>
	4.	<input type="text"/>
	5.	<input type="text"/>
4.	Post grados, Cursos, Seminarios, Diplomados y capacitaciones recibidas en el último año.	
	1.	<input type="text"/>
	2.	<input type="text"/>
	3.	<input type="text"/>
	4.	<input type="text"/>
5.	Otros datos que estime relevantes incluir en su fecha de actualización:	
	<input type="text"/>	

ANEXO 4
LISTA DE CHEQUEO PARA, LA REVISION DE LOS EXPEDIENTES

HOTEL X		
Lista de chequeo para le revisión de los expedientes		
Nombre del empleado:		Código: <input style="width: 50px;" type="text"/>
		Fecha: <input style="width: 50px;" type="text"/>
1.	Solicitud llena, con foto y firmada por el empleados	
2.	Copia de DUI	
3.	Copia de NIT	
4.	Copia de NUP	
5.	Solvencia de la policía	
6.	Exámenes clínicos de sangre, heces y orina	
7.	Copia de certificaciones de grado de estudio	
8.	Copia de título (para bachilleres y profesionales)	
9.	Ficha de datos para seguro medico y de vida colectiva	
10.	Original de contrato de trabajo	
11.	Cartas de recomendación	
12.	Curriculum Vitae (para quien aplique)	
13.	Copia de tarjeta de ISSS	
14.	Copia de licencia de conducir (para quien aplique)	
15.	Documentación de recibos de préstamos, embargos, acciones de personal y otra debidamente actualizada.	

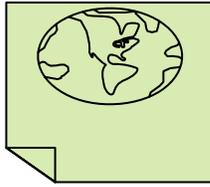
ANEXO 5

SOLICITUD DE EMPLEO

A- INFORMACION DEL CANDIDATO									
Apellidos		Nombre		Fecha					
Dirección				Teléfono	Email				
Ciudad		Departamento		Código postal					
Nacionalidad				Lugar y fecha de nacimiento					
Puesto al que desea optar		No. ISSS		No. AFP		No .DUI		NIT	
Información sobre tallas:		Camisa, pantalón y zapatos							
¿Ha padecido de alguna enfermedad contagiosa?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Ha pertenecido a un sindicato?			Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
¿Ha trabajado alguna vez para esta compañía?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si es así, cuándo?						
¿Le han acusado de algún delito alguna vez?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	En caso afirmativo, explíquelo						
B- ESTUDIOS									
Bachillerato/ Institución				Dirección					
Desde		A		¿Graduado?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Título		
Universidad				Dirección					
Desde		A		¿Graduado?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Título		
Otros				Dirección					
Desde		A		¿Grado obtenido?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Título		
C- REFERENCIAS LABORALES									
Enumere tres nombres a quien llamar para pedir referencia de trabajo.									
Nombre completo				Posición					
Compañía				Teléfono					

Dirección							
Nombre completo				Posición			
Compañía				Teléfono			
Dirección							
Nombre completo				Posición			
Compañía				Teléfono			
Dirección							
D- EMPLEO ANTERIOR							
Compañía				Teléfono			
Dirección				Jefe inmediato			
Puesto			Salario inicial	\$	Salario final	\$	
Responsabilidades							
Desde		A		Razón por la que dejó el puesto			
¿Podemos ponernos con su anterior supervisor para solicitar referencia?				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
Compañía				Teléfono			
Dirección				Jefe inmediato			
Puesto			Salario inicial	\$	Salario final	\$	
Responsabilidades							
Desde		A		Razón por la que dejó el puesto			
¿Podemos ponernos con su anterior supervisor para solicitar?				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
Compañía				Teléfono			
Dirección				Jefe			

			inmediato	
Puesto		Salario inicial	\$	Salario final \$
Responsabilidades				
Desde		A		Razón por la que dejó el puesto
¿Podemos ponernos con su anterior supervisor para solicitar referencia?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
E- SERVICIO MILITAR				
Rama		Desde		A
Rango al licenciarse		Tipo de licencia		
Si no es otro tipo que no sea con honores, explíquelo				
F- DOCUMENTACION ADJUNTAR				
<ul style="list-style-type: none"> - Copia de DUI, NIT, Licencia de conducir, No. AFP, No. ISSS, adjuntar copia de título, Diploma, Carta de Recomendación y Curriculum Vitae con Fotos. - Adjuntar original de pruebas clínicas de: Sangre, Pulmón, Heces y orina. - Adjuntar original de Solvencia de la Policía. - Otros documentos que se estimen conveniente dependiendo del puesto. 				
RENUNCIA DE RESPONSABILIDAD				
<p>Las respuestas dadas anteriormente son verdaderas y completas según mi leal saber y entender.</p> <p>Si logro el puesto de trabajo, entiendo que la información falsa o engañosa proporcionada en mi aplicación o entrevista puede ser causa de despido.</p>				
Firma			Fecha	



ANEXO 6

Identifique por favor las razones por las que tomo la decisión de salir:

1	El Tipo de Trabajo (El Contenido del Trabajo/los Deberes asignados).	<input type="checkbox"/>
2	Oportunidad de crecimiento y promoción.	<input type="checkbox"/>
3	Permanencia en el extranjero.	<input type="checkbox"/>
4	Inadecuado/Falta de entrenamiento.	<input type="checkbox"/>
5	Falta de reconocimiento.	<input type="checkbox"/>
6	Falta de confianza en el supervisor/Gerente.	<input type="checkbox"/>
7	Rango Salarial.	<input type="checkbox"/>
8	Retomar estudios.	<input type="checkbox"/>
9	Distancia de casa al trabajo.	<input type="checkbox"/>
10	Razones de Salud.	<input type="checkbox"/>
11	Estudiaras en el extranjero.	<input type="checkbox"/>
12	Falta de cuidado de hijos.	<input type="checkbox"/>

Por favor calificar lo siguiente

13 Guardería cerca de tu lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en
14 Interés por trabajar en el extranjero.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en
15 Soporte y disponibilidad por parte del supervisor.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en
16 Falta de desafío.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en
17 Conocimientos de políticas y procedimientos.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en
18 Dedicar tiempo para desarrollar a sus empleados.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en
19 Reconocimiento dado por el supervisor.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en
20 Entrenamiento ya en el piso para mejorar aun mas mis conocimientos.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en
21 Iniciaras una carera universitaria.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/> en

22 Comunicación con el supervisor o unidad.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
23 Admisión universitaria en el extranjero.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
24 Entrenamiento que recibí fue adecuado para prepararme.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
25 Estudiaré una especialización en el extranjero.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
26 Posibilidad de crecimiento en la empresa.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
27 Reconocimientos por parte de la empresa.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
28 Buen ambiente laboral.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
29 Las compensaciones y beneficios son adecuadas.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
30 Falta de dedicación al estudio.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
31 Residir en el extranjero.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
32 Adecuada ubicación de tu trabajo.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
33 El salario que recibo es compensatorio para el trabajo que realizo.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
34 La ubicación geográfica de la empresa es segura.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
35 Padezco de alguna enfermedad recurrente que afecta tu trabajo.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>
36 Dificultad de traslado de hijos a casa.	<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo	—	<input type="checkbox"/> Muy en <input type="checkbox"/>