

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACION EN AUDITORIA INTERNA:

“ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ PARA LA SOLUCIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL CONTROL INTERNO DE LAS ÁREAS DE ALIMENTACIÓN Y RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”

PRESENTADO POR:

GUADRON DEL CID, XIOMARA VERONICA	L10802
ALVAREZ FUNES, RENE WILBER	L10802
SARCO SION, CARLOS ARMANDO	L10802

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	
RECTOR	: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ACADÉMICO	: PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
SECRETARIO GENERAL	: ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	: MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁZQUEZ
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA	: LICDO. GILBERTO DIAZ ALFARO
COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO	: MSC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENENDEZ
COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO DE LA ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA	: LIC. DANIEL NEHEMÍAS REYES LÓPEZ
DOCENTE ASESOR	: LIC. MARCO ANTONIO ORELLANA
TRIBUNAL EVALUADOR	: LIC. MARCO ANTONIO ORELLANA : MAFI. INMER ANTONIO AVALOS BAÑOS : MSC. ERNALDO DE JESUS RAMOS DE LA CRUZ

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a Dios todopoderoso por darme fuerzas y permitirme culminar una de las etapas de mi carrera profesional, luego a mis padres por el apoyo brindado durante todas las etapas de estudio, a cada uno de los docentes que ayudaron a formarme profesionalmente desde la etapa de educación básica, media y superior, a mis amigos y seres queridos por sus muestras de aliento y apoyo para culminar los estudios superiores y demás compañeros que me acompañaron en este proceso universitario por todo el tiempo de trabajo y dedicación al estudio incluyendo los momentos de ocio para liberar el estrés y la carga de los trabajos que como estudiantes nos tocó desarrollar.

Rene Wilber Alvarez Funes

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme la sabiduría, inteligencia y la capacidad de aprender en todo el proceso de mi carrera de igual manera agradezco a toda mi familia por apoyarme y estar a mi lado y sobre todo a mi madre por dar todo su esfuerzo y empeño para poder brindarme educación, agradezco a mi esposa por ser una parte fundamental para el desarrollo de mi profesión, por el apoyo brindado y por animarme siempre y a mi hija Emily por ser la fuente de inspiración; además, agradezco a los licenciados que me brindaron de su conocimiento para poder obtener una mayor razonabilidad con lo que respecta a la profesión de contador público para poder ejercerlo en la práctica profesional, teniendo en cuenta que siempre sigo aprendiendo.

Carlos Armando Sarco Sion

Doy gracias a Dios por que me ha permitido culminar mi carrera, a mi mamá que siempre me apoyó durante todo el proceso, a mi papá que también ha estado presente y ayudado en mi desarrollo profesional, mis hermanos, compañeros y maestros que han sido parte fundamental para lograr el cumplimiento de esta meta. Mi hija Yessi, que ha sabido tener paciencia y comprensión durante este camino, es un logro más dedicado a ella.

Xiomara Verónica Guadrón Del Cid

ÍNDICE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	1
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	5
1.4 MARCO TEÓRICO.	5
1.4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE EL HOTEL	5
1.4.2 PRINCIPALES DEFINICIONES O CONCEPTOS	6
1.4.5 GENERALIDADES DEL SECTOR HOTELERO	8
Principales características a tomar en cuenta de los hoteles.	8
Ventajas y limitantes del sector hotelero.	9
Análisis Foda.	10
1.4.5 GENERALIDADES DEL AUDITOR INTERNO EN EL USO DE MÉTODOS DE CAUSA RAÍZ	12
El rol del auditor interno en el análisis de causa raíz.	12
Causa raíz.	14
1.4.5 GENERALIDADES DEL TEMA DEL ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ.	14
Hojas de control	15
Gráfico de Pareto.	15
Diagrama de causa y efecto (diagrama de ishikawa)	17
Gráfico de control.	18
Los 5 porqués.	19
1.4.6 BASE TÉCNICA.	20
Marco Internacional Para La Práctica Profesional De La Auditoría Interna (MIPP)	20
Iso 9001	21
1.4.7 BASE LEGAL.	21

Ley De Turismo.	21
Código De Trabajo.	22
Ley De Protección Al Consumidor	23
Código De Salud.	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1 TIPO DE ESTUDIO	25
2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	25
2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN	25
2.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	26
2.5 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES	26
2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	27
2.7 CRONOGRAMA	27
2.8 DIAGNÓSTICO.	28
CAPITULO III: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ PARA DIAGNOSTICAR LAS RAZONES DE LOS PROBLEMAS EN LAS ÁREAS DE RESTAURANTE Y RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR HOTELERO.	31
3.1 GENERALIDADES.	31
3.1.1 OBJETIVOS	31
3.1.2 ALCANCE	31
3.2 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS CASOS (SIMULADO)	32
3.2.1 PROCESOS Y CONTROLES INTERNOS RESTAURANTES Y RECURSOS HUMANOS.	33
MATRIZ GESTION DE RIESGOS Y CONTROLES	44
3.2.2 CASO 1. LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL. METODO LOS 5 PORQUES	45
Desarrollo del caso.	45
Análisis de las causas usando la herramienta de los 5 porqués	47
3.2.3 PLANTEAMIENTO CASO PRÁCTICO 2, ROTACIÓN DE PERSONAL. METODO DIAGRAMA DE ISHIKAWA.	48
Desarrollo del caso	48
Análisis de las causas de rotación de personal con el método de ishikawa	50
Análisis y resultados de las causas identificadas para la rotación de personal	51
Conclusiones del análisis	52
3.2.4 PLANTEAMIENTO DEL CASO 3 CONTROL DE ALIMENTOS. METODO HOJA DE CONTROL.	53
Desarrollo del caso	54

Análisis en la aplicación de hoja de control	54
Conclusiones del análisis	55
3.2.5 PLANTEAMIENTO DEL CASO 4 REGISTRO DE LOS PEDIDOS EN EL SISTEMA DEL HOTEL. METODO GRAFICO DE PARETO	55
Desarrollo del caso.	56
Análisis en la aplicación de grafica de Pareto	57
Conclusión del análisis	58
3.2.6. PLANTEAMIENTO DEL CASO 5, INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS MÉTODO GRÁFICO DE CONTROL.	58
Desarrollo del caso.	59
Resultados del análisis	61
Conclusiones del análisis	62
INFORME DE RESULTADOS CON EL USO DE HERRAMIENTAS DE CAUSA RAÍZ	63
CONCLUSIONES.	72
RECOMENDACIONES.	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA de un hotel factores interno y externo

11

Tabla 2: Categorización de variables sujetas a análisis

16

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gráfico de Pareto.

17

Figura 2: Diagrama de causa efecto (espina de pescado)

18

Figura 3: Gráfico de control

19

Figura 4: Diagrama de flujo proceso de contratación

33

Figura 5: Diagrama de flujo proceso rotación de personal

35

Figura 6: Diagrama de flujo control alimentos

37

Figura 7: Diagrama de flujo control de restaurante.

39

Figura 8: Diagrama de flujo inocuidad de alimentos

41

RESUMEN EJECUTIVO

La organización hotelera es considerada influyente para el desarrollo y el crecimiento de la zona metropolitana alcanzando a una cantidad importante de la población por la prestación de servicios y alimentación, en la actualidad está muestra vulnerabilidades exponiéndose a diferentes riesgos dónde pueden existir varios factores influyentes de calidad dentro de la línea de alimentos ignorando diferentes procesos enfocados a la calidad.

Por lo tanto, se realizó la investigación a la organización hotelera que está ubicada en una de las zonas más dominantes de la capital como lo es la colonia escalón, para la identificación de diferentes problemas y deficiencias que se están dando en los procedimientos de las áreas de alimentación y recursos humanos.

Tiene una baja aplicación sobre los diferentes procesos y tipos de controles donde se dificulta detectar los diversos riesgos y eso puede ocasionar al sector hotelero la baja afluencia de clientes tanto en el consumo de alimentos como en los servicios que pueden ofrecer en recursos humanos. El objetivo que propone la investigación es demostrar que existen metodologías usadas por los auditores internos para realizar recomendaciones adecuadas y que sea una forma de agregar valor a sus operaciones, la metodología expuesta sirve para encontrar la causa raíz dentro de un proceso de control de las cuales se utilizaran cinco de esas herramientas para riesgos los que pueden surgir en la empresa, con la finalidad de poder diagnosticar la situación actual que está presentando el sistema del hotel. En la información se podrá aplicar las herramientas para la situación que se estén presentando, además la identificación y la exposición de riesgos utilizando controles adecuados que pueden ser aplicados a la entidad.

También se utilizó diferentes fuentes de información bibliográfica relacionada al tema, se consultaron fuentes secundarias como revistas electrónicas según lo relacionado además de tener una base técnica y legal aplicable.

La metodología que se utilizó fue por medio del método cualitativo dónde se estructuran las hipótesis y los análisis del hotel en el área metropolitana de San Salvador aplicándose posteriormente las herramientas que ofrecen los controles de acuerdo a lo legal dónde se realizará una encuesta para la obtención de datos y que podemos adquirir y evaluar la información que se puede recopilar dónde se contribuye a la aplicación de los controles para que no surjan más errores y se pueda solventar las necesidades que requieren el hotel.

La propuesta del uso de las herramientas para la identificación de hallazgos, los riesgos que se generan en los controles y dar solución a los mismo, dónde podemos mencionar cinco de estas; las hojas de control, el gráfico de Pareto, diagrama de causa efecto (espina de pescado), gráfico de control. ¿Además de los 5 porqués? dónde serán de utilidad para encontrar y prevenir diferentes causas para el área de alimentación y recursos humanos.

Las herramientas se utilizarán de acuerdo a los controles y su aplicación dentro de la entidad, para implementar los correctos procesos para cada área establecida donde los riesgos encontrados que están afectando a las operaciones del hotel deberán bajar el nivel de afectación.

Además, se pondrá a disposición el estudio realizado para que sea un apoyo más, para las operaciones que deben de cumplir como entidad y así podrán adquirir herramientas necesarias para el desarrollo que se implemente a través de los controles internos.

INTRODUCCIÓN

La investigación de causa raíz para las áreas de recursos humanos y alimentación en el hotel se realizó con el objeto de brindar soluciones a las deficiencias que se estaban dando, de tal manera se brindaron herramientas que serán ejecutadas en los procesos de cada control para la optimización de cada proceso que se realice en recursos humanos, también en el área de alimentación se tomará en cuenta la calidad que debe de tener cada producto y servicio.

Para la investigación existen diversos conceptos que ayudarán al proceso de investigación marcando las pautas necesarias para el desarrollo del tema, por ejemplo, Causa Raíz en el que marca lo principal en el proceso de la investigación. Las herramientas que contribuyen a la investigación son: las hojas de control, gráfica de Pareto, diagrama de causa y efecto (Diagrama de Ishikawa), gráfica de control y los cinco porqués.

Estas herramientas se toman en cuenta donde su función directa será dar el fortalecimiento necesario para cada control que implemente la organización dentro de ella y la aplicación de los procesos que tienen las áreas de alimentación y recursos humanos considerando que estas tienen varios departamentos y en cada uno de ellos los procesos cambian, pero llevan el mismo fin para el funcionamiento eficaz y eficiente de la entidad.

El trabajo de investigación contiene tres capítulos los cuales son:

En el capítulo uno se desarrolla el planteamiento y delimitación del problema, marco teórico, objetivos, antecedentes, conceptos y bases técnica y legales.

En el capítulo dos se desarrolla la metodología de la investigación donde se describe el tipo de estudio, unidad de análisis, técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación, procesamiento

de la información, la determinación y operacionalización de las variables y por último el diagnóstico de la investigación.

En el capítulo tres se presenta el desarrollo de la propuesta de las herramientas de diagrama de causa y efecto (Diagrama de Ishikawa), los cinco porqués, hojas de control, gráfica de Pareto y gráfica de control, además de planteamientos de casos prácticos de acuerdo a los procesos de control interno en la empresa.

Al final se incluyen la conclusión, recomendaciones, bibliografía y anexos relacionados a la investigación del tema.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En sus inicios los servicios de hoteles se dedicaban a cumplir el objetivo de ofrecer estadía a sus clientes principalmente a aquellos que iban de viaje, el hotel no se enfocaba a cubrir necesidades pues la demanda era específicamente solo de alojamiento. Con el auge de cambio de la sociedad y el surgimiento de una era digital con nuevas tecnologías como lo son dispositivos electrónicos y las redes sociales han servido como canal importante para facilitar el acceso a la información a todas las personas en el mundo, a su vez promoviendo en las mismas el interés por viajar, incentivando así el turismo y exigiendo nuevos retos y la creación de nuevas formas de servicio en cada una de las áreas del sector tanto en procesos como en su estructura.

Históricamente el sector se dio a la tarea de poder evolucionar su rubro económico ofreciendo servicios esta vez relacionados no con el alojamiento, sino que además con alimentación y turismo convirtiéndose a su vez en un dinamizador de la economía en varios países y con la creciente demanda fue necesario analizar cuáles eran aquellas principales variables que podrían permitir ofrecer un mejor servicio de manera eficaz, efectiva y de calidad a sus consumidores.

El cambio social y tecnológico trajo consigo la invención de nuevos servicios y productos e hizo surgir la necesidad de que los hoteles se hicieran de nuevas formas de servir y mejorar los que existían para sus clientes ya que la demanda de estos mismos buscaba algo nuevo dentro de este tipo de negocios ya no solo para cubrir un alojamiento sino también calidad y variedad de los servicios.

En El Salvador en 2013 con el fin de ofrecer apoyo a este determinado sector el Ministerio de Turismo proporcionó una guía conocida como política de turismo para demostrar las transformaciones que este sector ha tenido en los últimos años. Con esto se pretendía que las

empresas estuvieran capacitadas para alcanzar objetivos en conjunto como gobierno-empresa donde las entidades que cuentan con un alto número de demanda a fin de poder alcanzar sus metas se vieron con la necesidad u obligación de emplear nuevas metodologías o servicios que les permitieron satisfacer las necesidades de sus clientes.

El poder alcanzar cada uno de los objetivos con el agregado de los nuevos procesos que debía implementar la organización en cada uno de las áreas, implicaba que la administración o la unidad de auditoría interna de la empresa establecieran una debida planificación de cada actividad para evitar errores y obtener resultados satisfactorios. Es cierto que un buen desarrollo de cada actividad de control podía demostrar que los resultados que se estaban obteniendo eran aceptables, pero en ocasiones dentro de ciertos procesos de control se suscitan errores que se mostraban con una regularidad no tan normal y mitigarlos o corregirlos en ocasiones no ameritaba con una simple intuición por parte de los auditores; la implementación o uso de nuevas metodologías o herramientas dentro del ámbito de la auditoría fueron muy importantes para esclarecer los problemas dentro de los mismos procesos pues dichas herramientas estaban diseñadas para cumplir una adecuada aplicación del análisis de causa raíz, pero para poder implementarlas se necesitaba que el personal contará con un previo conocimiento o una capacitación adecuada para este nuevo tipo de análisis y evaluación.

Las herramientas para el análisis de las causas raíces surgieron con la finalidad de poder analizar y evaluar los procesos y resultados obtenidos, son básicamente aquellas que permiten que se puedan tomar decisiones dentro de las empresas; con el uso de este tipo de metodologías se pueden tomar decisiones certeras y oportunas para los problemas que puedan existir dentro de los procesos de control de la entidad más que simplemente usando solo intuición.

En El Salvador específicamente las unidades de auditoría interna en ocasiones suelen hacer uso de este tipo de herramientas, pero no siempre se usan todas y casi siempre solamente saben usar una en específico para evitar en ocasiones una sobrecarga de los trabajos de control, se debe conocer que existen una gama de métodos que se podrían usar y que cada una de estas tiene una utilidad diferente que si pueden ser usadas de manera individual, pero en conjunto se puede lograr un mayor potencial.

La administración o en su defecto el auditor interno son los encargados de verificar que se cumplan con todos los requisitos, controles y estándares para la mejora de los servicios y ofrecer calidad en cada uno de ellos contempladas según la norma ISO 9001 y establecer una adecuada gestión de los riesgos dependiendo de estos resultados que se van a analizar los auditores deben de conocer cuál es el mejor método a utilizar.

Este tipo de herramientas sirve para encontrar errores dentro de determinados procesos de control en la empresa sobre los cuales sea difícil encontrar las causas sobre donde se considere que los problemas surgen de manera recurrente, donde no estén bien definidos los procesos de operación, donde la falta de conocimiento del personal técnico que participa en los procesos pueda impulsar a que los problemas sigan apareciendo.

Dentro del rubro hotelero existen ciertas áreas en donde se puede ver inmersa una serie de procesos o cadena de control en donde puede ser muy susceptible de que surjan problemas pues el simple error en una etapa de estos puede afectar la cadena de servicio que se esté ofreciendo; como es el caso de los alimentos que requieren que se establezcan buenos controles pues estos se monitorean desde su recepción, almacenaje, preparación hasta contar con la experiencia que deben de tener la personas que los manipulan; además otra de estas es la contratación personal que esté

debidamente capacitado para desempeñar las actividades que exigen los hoteles para que de manera conjunta se logren los objetivos de satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes.

Por eso fue necesario que los auditores pudieran identificar aquellos problemas que son considerados fundamentales pues son estos los que no permiten que funcione adecuadamente un determinado proceso y el encontrar la solución al mismo sea demasiado difícil pues nunca se hace la debida profundización a la causa y si esto sucede conlleva a que la organización no pueda tomar decisiones concretas sobre cómo prevenir su aparición y evitar que vuelva a presentarse.

Los auditores sabían que para hacer uso de este tipo de metodologías de control y análisis de causas raíces no era necesario contar con un alto grado académico, pero sí contar con una capacitación, estudio o experiencia ya que estos en ocasiones pueden ser un verdadero reto ya que dentro de cada proceso de control suelen presentarse de manera diferente y se necesitaría que el análisis en cuestión sea centrado específicamente en un solo problema.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida el uso de herramientas para la determinación de causas fundamentales por parte del auditor interno fortalece la evaluación de los riesgos de los procesos de control interno de las áreas de alimentación y recurso humano de las empresas del sector hotelero en la colonia Escalón del municipio de San Salvador?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de herramientas para el análisis de las deficiencias en el control interno de las áreas de alimentación y recursos humanos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar deficiencias de control interno de los procesos que requieran el uso de las metodologías de causa raíz
- Describir las diferentes herramientas del análisis de causa raíz y determinar la más aplicable para las áreas
- Elaborar casos prácticos de la herramienta análisis causa raíz para la mejora continua de los procesos haciendo uso de hojas de control, gráfico de Pareto, diagrama de causa-efecto, gráfico de control y los cinco porqués.
- Aplicación práctica de la herramienta de análisis de causa raíz en las áreas de alimentación y recursos humanos.

1.4 MARCO TEÓRICO.

1.4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE EL HOTEL

El hotel está ubicado en el complejo world trade Center San Salvador y Torre futura, colonia escalón en el departamento de San Salvador, cuenta con 198 habitaciones, 23 salones con espacio para hasta 2,000 personas, es el hotel capitalino con el centro de convenciones más grande de la ciudad, formada por un grupo de empresarios salvadoreños. Fue así como se llevó a cabo la

construcción del Hotel, de siete pisos de altura y con una capacidad de 210 habitaciones. El hotel abrió las puertas al público como el mejor hotel de lujo en el país, además de ser los primeros en Centroamérica. También obtuvo una remodelación y construyó las Torres de VIP conocida como Torre V. En los años 90 constituyó una nueva etapa de remodelación completa de imagen, ofreciendo un ambiente cálido y colonial poniendo sus jardines plantas tropicales en sus instalaciones.

En la torre llamada V. su significado histórico es como el famoso asedio de boinas verdes estadounidenses, para los años 91 al 95 se hicieron una observación que pondrían como misión las Naciones Unidas en El Salvador, años después en 1999 tuvo una prestigiosa asociada en la cadena hotelera iniciando lazos para la remodelación del salón de las Américas además en el espacio de piscinas, también la construcción de un parqueo para más de 500 vehículos, además de los restaurantes entre otros. En el año 2010 su innovación fue más extensa y a partir del mes de marzo pasó a ser el primer hotel en El Salvador.

1.4.2 PRINCIPALES DEFINICIONES O CONCEPTOS

En el marco conceptual se define cada concepto que estará empleado en el desarrollo del trabajo por la afinidad de la importancia que estos tienen.

Unidades de Auditoría Interna: Es parte integrante del sistema de control dependiendo de la máxima autoridad de cada institución y siguiendo los lineamientos emanados por el órgano rector del sistema. (William García, 2014)

Actividad de auditoría interna: es la efectividad que se muestra por principios fundamentales donde pudiera ser diferente a la organización de otra, la auditoría debe demostrar integridad

competencia y diligencia profesional tiene que utilizar líneas estratégicas cumplir objetivos, tener una forma apropiada, contar con los recursos adecuados aplicar el compromiso con calidad y mejora continua y sobre todo su comunicación efectiva. (NIEPAI, 2017)

Causa raíz: es la causa donde el análisis principal que se puede definir como un estudio que se lleva a cabo para determinar una causa principal y subyacente de un problema el análisis de causa raíz implica la recopilación y la evaluación de datos para determinar la verdadera causa. (Asociados, s.f.)

Herramientas de Auditoría Interna: son el conjunto de elementos que permiten llevar a cabo las acciones definidas en las técnicas. Las herramientas utilizadas son: cuestionarios, entrevistas, checklist, trazas y software de interrogación. (Ruiz, s.f.)

Control interno: son los procesos que es llevado a cabo por el gobierno, el personal indicado de una entidad, está diseñado con el objetivo de dar un grado de seguridad llevando una línea de consecución dentro de las siguientes categorías:

1. La eficiencia y eficacia de las transacciones y operaciones
2. La fiabilidad que tienen los estados de información financiera
3. Cumplimientos de reglamentos, normas y leyes según aplicabilidad (AEC, 2019)

1.4.5 GENERALIDADES DEL SECTOR HOTELERO

Principales características a tomar en cuenta de los hoteles.

Los hoteles ofrecen una variedad de servicios y se ven obligados a poder cumplir con una gama de exigencias de sus consumidores, es porque estas entidades deben conocer cuáles son las peticiones de su mercado objetivo y luego diseñar una serie de planes no solamente arquitectónico sino además con todas aquellas en donde se pretende enfocar para satisfacer al máximo las exigencias de sus clientes y ofrecer valor en cada uno de sus servicios. Como, por ejemplo:

Habitaciones: que sean cuartos de estancia en donde los clientes se puedan sentir seguros, conectados con todas las demás áreas del hotel como pasillos, salidas de emergencia, etc. Y con todas las comodidades que se pueden ofrecer de este sector de servicios.

Mobiliarios: se mencionan un abundante número de estos mismos pues sucede que estas deben de cubrir en conjunto todas las instalaciones del hotel ya sean para habitaciones, escritorios (para el personal laborable), restaurante, etc.

Ubicación: una de las características más importantes, de esta se determina cual es el principal objetivo de mercado pues su ubicación es en centro de ciudades estas se ofertarán de tipo comercial para una serie de eventos de estadía en algunos casos suele ser por mucho tiempo como residencia o una estancia temporal además que son utilizadas para eventos multimodales en donde se atienden a un sinnúmero de personas ya sea por capacitaciones, seminarios, etc. Si su ubicación es fuera o alejados de la ciudad ya sea en sitios turísticos su oferta suele cambiar en muchos sentidos ya que no solamente son de estadía además son de resort en donde sus clientes se disponen a disfrutar de momentos de recreación.

Ventajas y limitantes del sector hotelero.

Las ventajas que suelen ofrecer este tipo de empresas son muchas, pues las personas buscan dentro de estos una variedad de requisitos que les permita sentir muy bien su estancia dentro del lugar y hacer del momento algo agradable dentro de los cuales se busca:

- ☐ Limpieza: una de las principales ventajas es la higiene que estos presentan y saber que todo estará ordenado, no tienen que hacerlo ellos habrá un personal encargado para atenderlos en estos aspectos.
- ☐ Atención veinticuatro horas: el servicio que estos ofrecen no tiene un horario pues siempre están a disposición de atender a sus clientes a cualquier hora del día.
- ☐ Servicios personalizados: este sector está hecho para atender de muy buena manera a sus clientes y hacer que se sienten a gusto en todos los sectores del hotel ya sean en habitaciones, alimentación, recreación, etc.
- ☐ Seguridad: unos de los puntos más importantes dentro de los servicios que se ofrecen pues el hotel deberá estar preparado para poder afrontar cualquier tipo de situación o en su caso una emergencia que suceda.

Existen cierto tipo de limitantes que este sector enfrenta y que en algunos casos las personas optan por buscar otro tipo de estadía como los apartamentos y estas suelen ser:

- ☐ Mascotas: un punto muy delicado a tener en cuenta pues este sector se limita demasiado a poder permitir el ingreso a las mascotas que en ocasiones acompañan a la persona que desea hacer uso de los servicios del hotel pues la limpieza e higiene son muy indispensables.

- ☒ No visitas: son bastante estrictos al no poder dejar ingresar a personas ajenas al hotel o que no tengan un registro para ingresar.
- ☒ Precios: todos buscan cuidar su bolsillo y esta es una de las que se tiene muy en cuenta al momento de hacer una reservación tal y como sucede en temporadas altas los precios incrementan y la personas que buscan una estancia temporal suelen buscar mejor otras opciones.
- ☒ Espacio: En ocasiones las habitaciones pueden ser más pequeñas de las que has visto en la web de reserva, hay que tener cuidado con ello. (málaga adventures, 2019)

Análisis FODA.

A continuación, se muestra la tabla 1 en donde se observan un análisis FODA de un hotel para conocer las fortalezas y debilidades que estos pueden tener ante un determinado número de factores.

Análisis FODA de un hotel ante factores internos y externos.

		POSITIVOS	NEGATIVOS
ORIGEN INTERNO (atributos de la empresa)		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		orientación al cliente	falta de experiencia en el sector, el establecimiento no pertenece a una cadena sino a una empresa para cubrir servicios o gustos familiares.
	ubicación del edificio como elemento potenciador económico		insuficiencia financiera
	fomento del uso de nuevas tecnologías, herramienta importante para el sector ya que permite ofertar de primera mano a sus clientes todos los servicios que este tenga		la falta de contactos comerciales, deben gestionarse desde cero buscar proveedores
	alta calidad	ausencia de imagen de marca, es necesario crear una pues al no pertenecer a una cadena no posee una	
	respeto medioambiental	escasa notoriedad, se debe posicionar como una empresa que ofrece muy buenos servicios y de entorno familiar	
ORIGEN EXTERNO (atributos del ambiente)		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	aumento del turismo rural, cultural y gastronómico, muy positivo pues está creado para este tipo de turismo		La crisis económica mundial, como sabemos, fue uno de los principales sectores afectados cuando existen amenazas de cualquier tipo.
	localización, muy buena pues al encontrarse a tan solo unos minutos de la capital lo que lo hace muy accesible para los turistas que desean disfrutar de momentos inolvidables.		disminución del gasto en turismo, suele suceder que en ocasiones que se desea recrearse buscan otras alternativas que no se enfoca específicamente en lugares que ofrecen alojamiento
			competencia inmediata, existen varios establecimientos que se encuentran en un radio promedio cerca de este tipo de sector y hace que la competencia sea mucho más fuerte.

Fuente: (slideshare.net, 2020) FODA de un hotel.

1.4.5 GENERALIDADES DEL AUDITOR INTERNO EN EL USO DE MÉTODOS DE CAUSA RAÍZ

El rol del auditor interno en el análisis de causa raíz.

Los auditores internos no solamente se basan en su intuición para poder encontrar determinados defectos dentro de los procesos de control interno en una determinada entidad, están enfocados en aplicar pruebas de auditoría para evaluar la efectividad y a la suficiencia de los controles sobre un determinado riesgo relevante.

Los auditores internos deben de comprender la magnitud de causa raíz de un proceso mal desarrollado de acuerdo a la identificación de un control, para su medición además del impacto que pueden ocasionar dentro de la organización se debe recomendar medidas correctivas para subsanar los riesgos que hay al momento de la aplicación.

La auditoría interna es el grupo idóneo que debe encargarse de identificar y analizar los problemas de causa raíz ya que son una unidad independiente de la organización y que además es objetiva. Esta postura ayuda a que se eviten los sesgos y se cuestionen las dudas y se evalúe muy bien la evidencia con que se cuenta. Los auditores se encuentran inmersos en una amplia cadena de procesos e informes de la organización lo que les permite tener una comprensión más amplia de los problemas y el impacto que este puede generar lo que los convierte en los más capacitados para analizar e investigar los inconvenientes que presentan las causas raíces e informar a la alta dirección de los resultados.

Como es sabido no es necesario que se cuente con un alto grado académico para emplear el uso de las herramientas para encontrar la causa raíz y es probable que los auditores no tengan las habilidades necesarias para realizar dicho análisis. El auditor debe evaluar cuidadosamente que

tipo de esfuerzo, la herramienta utilizar y las barreras potenciales que puedan impedir el esfuerzo y desarrollo que impidan emprender su análisis de causa raíz y la capacidad de involucramiento que este tenga dentro de los procesos de la organización para poder respaldar sus conclusiones y recomendaciones. El director de auditoría interna debe cerciorarse que su personal tenga la experiencia y conocimiento necesario para realizar el trabajo.

Uno de los impedimentos potenciales con los que puede encontrarse el auditor es que la administración se resista a no realizar un estudio de causa raíz dada a la implicación de tiempo y recursos que se deben emplear y puede que resulte que esta se dedique solamente a encontrar una solución que sea de corto plazo y solo se limita a poder realizar un análisis pleno de la situación cuando el tiempo y recursos se lo permiten en especial cuando la evaluación no arroja resultados inmediatos y necesite recursos de capital para sufragar gastos que se pueden incurrir durante su desarrollo.

El análisis de causa raíz y el uso de herramientas para determinar la misma no es algo propiamente de auditoría interna además puede ser implementado por la administración de la organización; pero cuando el departamento de auditoría interna emplea el método conduce recomendaciones concretas y específicas que mejoren los procesos de control que en ocasiones puede parecer que el auditor este cumplimiento con la función de la administración y para evitar este tipo de impresión se debe:

- Brindar un análisis específico y sostenible del uso y resultado de la evaluación de la causa raíz.
- Asegurarse de que en el estatuto de auditoría interna se manifieste claramente el papel de la gerencia al momento de evaluar las recomendaciones hechas por el departamento de

auditoría interna y aceptar la implementación cualquier cambio que se considere necesario para mejorar los procesos y controles.

- Exponer de forma clara y precisa cuales son los compromisos de la unidad de auditoría interna que son de aseguramiento y evaluación.

Causa raíz.

Conocido por sus siglas en inglés (RCA), se le conoce como un proceso para descubrir problemas fundamentales dentro de cualquier proceso de control interno en las organizaciones y para ellos existen una lista de métodos o técnicas que los auditores internos suelen usar ya que estos les permite ver más allá de causas superficiales.

El objetivo de este tipo de métodos es saber cómo reparar cualquier problema subyacente dentro de un proceso de control y que a su vez permitirá que esos problemas vuelvan a suceder

1.4.5 GENERALIDADES DEL TEMA DEL ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ.

Las empresas tienen la necesidad de poder tomar decisiones de forma oportuna basada en un análisis profundo de los datos de los tipos de control que puedan tener para alcanzar los resultados que se esperen.

La toma de decisiones en las empresas debe basarse en el análisis de datos objetivos y fiables. Las decisiones tomadas a partir del análisis de datos reales y fiables serán más eficaces que las que pudieran ser fruto de la intuición. (Asturias corporación universitaria)

Existen una serie de herramientas o instrumentos que se utilizan para la recopilación de datos y el análisis de los resultados, cada una de estas proporciona una utilidad diferente aplicables a

cada diferente tipo de procesos de control dentro de una organización, aunque pueden ser utilizadas de manera individual, en algunos casos se utilizan de forma conjunta para generar un mayor alcance en el logro de los objetivos. Aunque existe una gama de estos instrumentos para contenido y desarrollo del trabajo se tomó en consideración algunas de estas como lo pueden ser:

Hojas de control

Es un formulario donde se recolecta cierto tipo de información para que posteriormente puedan ser analizados y comprendidos con facilidad, además de que suelen proporcionar registros históricos que sirven para verificar los cambios que surgen en un determinado periodo de tiempo.

Las ventajas del uso de este tipo de método es proporcionar datos de manera fácil y comprensible y que a su vez estos son obtenidos de una forma sencilla, que servirán para determinar cierto tipo de tendencia en cada uno de los datos y que además servirán como ayuda para observar los cambios que resulten durante un determinado porque los datos pueden ser usados como un respaldo histórico a cada uno de los sucesos.

Gráfico de Pareto.

Uno de los más populares y generalmente conocido como “gráfico 80-20”. Recibiendo su famoso nombre en honor del sociólogo Vilfredo Pareto, en donde manifiesta que un grupo del 20% posee el 80% del total de cierto tipo de riesgo y que a su vez el grupo mayoritario del 80% representa a su vez el 20% de ese mismo riesgo. La metodología refiere a que el defecto en unos pocos suelen ser el origen de muchos otros problemas haciendo resaltar todos los elementos que

pueden ser partícipes para que falle un determinado proceso y exponiendo aquellos que poseen un número mayor de errores.

El gráfico se forma por un determinado número de barras verticales de todos aquellos factores que son sujetos a estudio ordenados desde el más importante hasta el menos importante, luego los ordena en un gráfico de frecuencia ordenados desde mayor a menor.

A continuación, se muestra la tabla 1 donde se observan las variables sobre los cuales se reportaron fallos para cierto tipo de ordenadores siendo el mayor de estos HDD Y Webcam con mayor frecuencia y ostentando el mayor número de porcentaje en el reporte.

Tabla 2

Categorización de variables sujetas a análisis para la elaborar Grafico de Pareto

FALLOS EN ORDENADOR PORTÁTIL			
FALLO	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
HDD	254	49.92%	49.92%
WEBCAM	162	31.52%	80.93%
TECLADO	36	7.00%	87.94%
RAM	20	3.89%	91.83%
VENTILADOR	18	3.50%	95.33%
MICRÓFONO	8	1.56%	96.89%
PANTALLA	7	1.36%	98.25%
BATERÍA	6	1.17%	99.42%
CARGADOR	3	0.58%	100.00%
TOTAL	514		

Fuente: Asturias corporación universitaria 2022, mejora continua con análisis de causa raíz

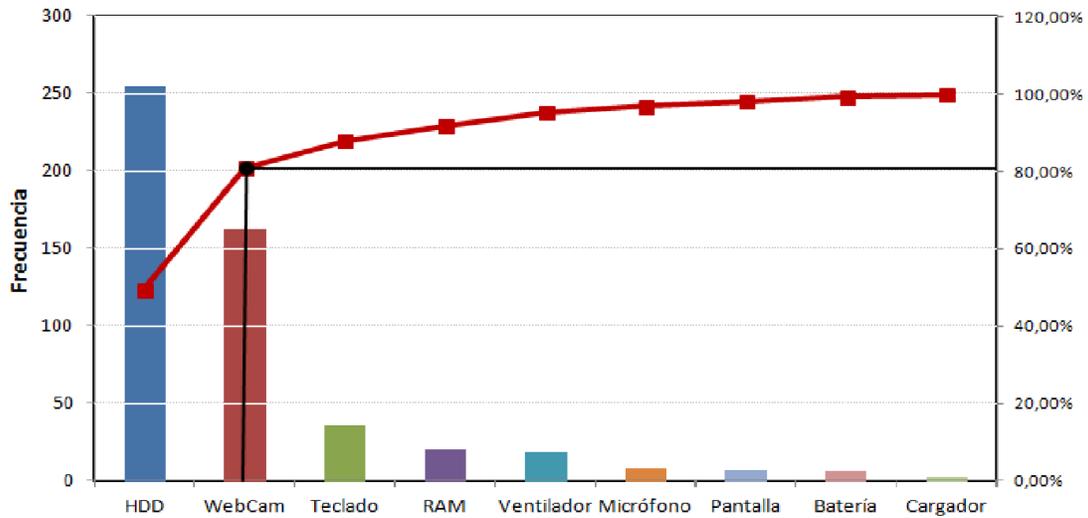


Figura: 1. Las variables y sus fallos o causas son transferidos al gráfico de Pareto en donde se puede apreciar que solventando las fallas tanto en HDD y Webcam se podrá evitar más del 80% de los fallos.

Fuente: Asturias corporación universitaria 2022, mejora continua con análisis de causa raíz

Diagrama de causa y efecto (diagrama de Ishikawa)

El diagrama de causa y efecto o de espina de pescado o bien formalmente diagrama de Ishikawa, fue desarrollado por Kaoru Ishikawa, un profesor de la Universidad de Tokio en 1943. (IAICHILE.ORG, 2021)

La metodología explica que una serie de causas complejas se pueden ordenar y analizar para encontrar los factores que hacen surgir un cierto defecto en los procesos resumiendo de una forma tan sencilla el problema, separando cada uno de los factores en diferentes grupos y encontrar las sub-causas para cada uno de ellos.

Siguiendo una serie de pasos muy sencillos se puede elaborar un diagrama de causa y efecto de la siguiente forma:

- Como primer paso se identifica el hallazgo de forma muy clara.

- Luego ubicamos el efecto de la primera categoría en un círculo al final, después se analizan cada una de las espinas y las causas que explican el primer efecto.
- Se realiza un análisis de cada sub-causa para establecer las variables más importantes que explicarán el efecto.
- Después de haber realizado el análisis de cada subcuenta se debe hacer una selección de las causas más probables.

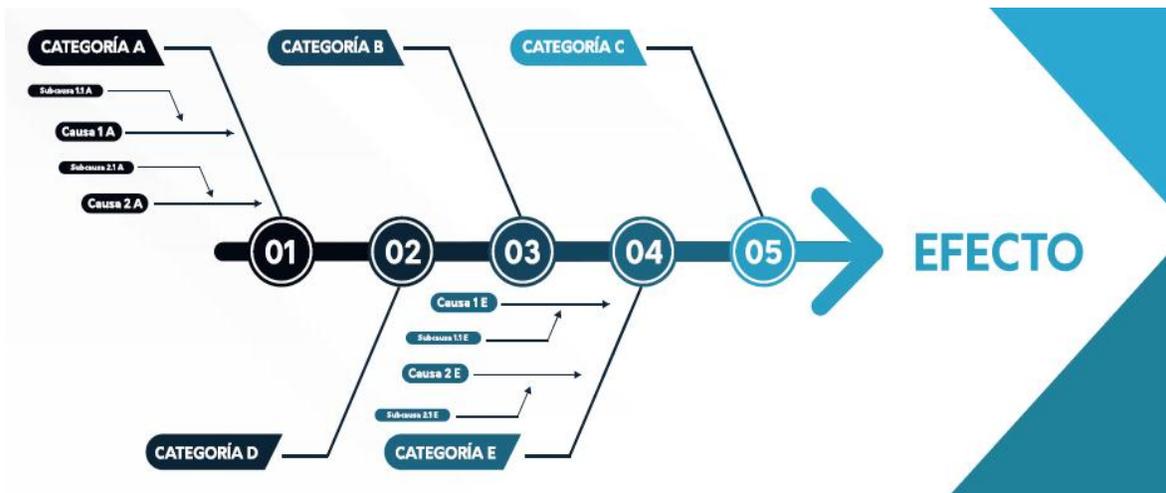


Figura 2. Diagrama de causa efecto (espina de pescado), relación de una serie de causas y sub-causas para un determinado defecto en el proceso de control en donde se agrupan cada una de estas en una serie de categorías para observar la relación que existe en cada una de estas con un efecto específico.

Fuente: (IAICHILE.ORG, 2021), ausit tips análisis de causa raíz

Gráfico de control.

Están orientados a mostrar el comportamiento de una o unas series de causas en donde se ha establecido un determinado límite permitido o margen de error para en un proceso de control y que sirven para tomar decisiones.

A continuación, en la figura 3 muestra las mediciones de control para un determinado problema en una línea central y con límites establecidos y permitidos estos pueden ser aplicables para ciertos tipos de riesgos inherentes en donde se trata de tener un control sobre los mismos ya que algunos no se pueden evitar y de esta forma poder tener la calidad dentro de dicho proceso, si cierta ocasión se salen de los límites habrá que revisar los procesos para determinar cuál fue el que lo generó.

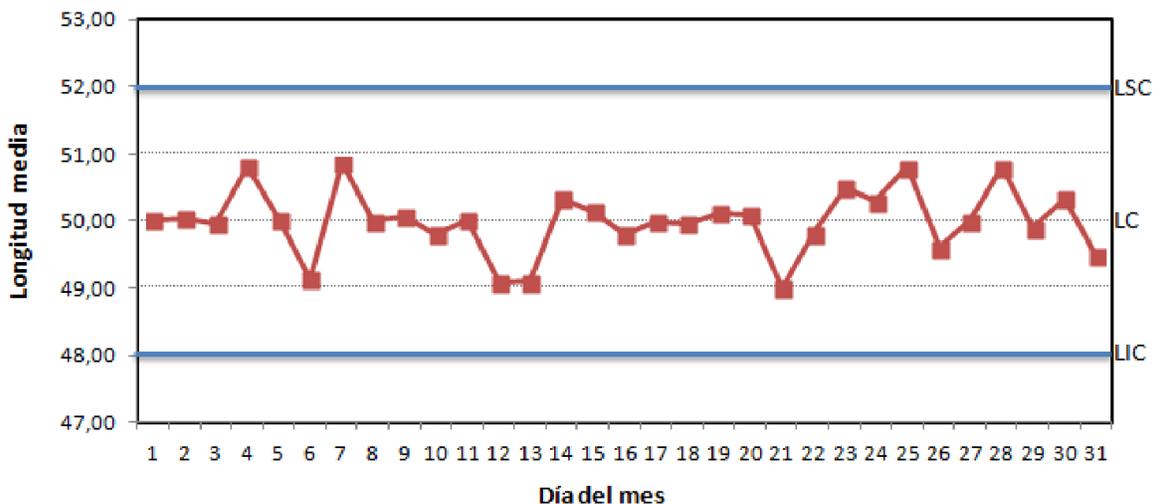


Figura 3. Gráfico de control, las mediciones de control para un determinado problema en una línea central y con límites establecidos y permitidos estos pueden ser aplicables para ciertos tipos de riesgos inherentes en donde se trata de tener un control sobre los mismos ya que algunos no se pueden evitar y de esta forma poder tener la calidad dentro de dicho proceso, si cierta ocasión se salen de los límites habrá que revisar los procesos para determinar cuál fue el que lo generó.

Fuente: Asturias corporación universitaria 2022, mejora continua con análisis de causa raíz

Los 5 porqués.

Una de las herramientas más utilizadas por su forma tan simple en que trata de encontrar la respuesta a un defecto dentro de un proceso de control, ya que lo único que hace es plantear preguntas sobre la causa encontrada y la respuesta a la misma. Al generar cierta cantidad de

preguntas igual resultan cierto tipo de respuestas y cada una de ellas lleva a otra y sucesivamente vamos profundizando en el problema hasta llegar a encontrar la fuente de este.

1.4.6 BASE TÉCNICA.

Según la base técnica y legal nos indican las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan un alcance y la naturaleza de la participación. En el caso particular en estudio se establece bajo una serie de leyes, reglamentos y el uso de metodologías de auditoría interna que sirven para el análisis de los procesos y sus resultados.

Marco Internacional Para La Práctica Profesional De La Auditoría Interna (MIPP)

Sus objetivos están basados en un conjunto de normas internacionales para las mejores prácticas, teniendo en cuenta las tendencias y riesgos que podrían emerger dentro de una entidad y que pueden tener algún impacto, éstas incorporan varias guías para adecuarse en un entorno nuevo, además tomando en cuenta las tendencias y diversos riesgos que emergen dentro de las organizaciones, y puede cubrir las necesidades según los cambios que puedan darse en el transcurso del tiempo, además para los auditores internos y sus labores estas brindan guías de implementación, también el reflejo de un compromiso a nivel internacional para su adecuación en las entidades. (AUDITTOOL, 2022)

Los auditores internos basan sus conclusiones y resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados. Es la evaluación para el diseño de la idoneidad para que le brinde a identificar los controles necesarios y sea clave para los que tendrán que realizar las pruebas de eficacia para el momento de ejecución del trabajo de auditoría, implica realizar las pruebas indicadas del programa de trabajo y recopilar la evidencia necesaria operativa de los controles claves y se pueden basar en

la matriz de riesgos, los auditores internos tienen que contar con una lista de procedimientos y pruebas específicas a realizar en los controles internos además de otros factores que son generalmente establecidos en el trabajo incluyendo elementos de afirmaciones de la dirección, objetivos, criterios, enfoques y procedimientos. Además de contar con la población de pruebas definidas y metodología. (Interna, 2017)

ISO 9001

La norma ISO 9001 se utiliza para la gestión de la calidad en las entidades con mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional y ayuda a cumplir con las necesidades requeridas además por las expectativas de sus clientes entre otros beneficios. Para esta norma se establece el estándar desarrollado por ISO que nos permite implementar un sistema de gestión de calidad y mejora continua de cualquier entidad como garantía de calidad de sus productos y servicios.

La certificación que tiene la ISO 9001 muestra el compromiso con la calidad de una entidad. Esto sin duda, puede tener una ventaja competitiva ya que muchos clientes de hoy en día sienten seguridad al observar una certificación en productos o servicios de cualquier índole. (ISO, 2015)

1.4.7 BASE LEGAL.

Ley De Turismo.

Esta ley tiene por objetivo promover fomentar y regular la industria y los servicios turísticos en El Salvador, ofrecidos por personas naturales y jurídicas ofreciendo servicios a los clientes en el artículo número 1 de esta ley es igual al artículo 6 donde dice que la secretaría del Estado vigilarán

el cumplimiento estricto para las obligaciones de las empresas que se encargan al turismo donde se busca asegurar una ejecución estándar establecido, además en el artículo 12 exige a las empresas turísticas a facilitar información de lugares con destinos y condiciones de viajes dónde lo que buscan las entidades es ofrecer una ayuda y orientación geográfica de sitios turísticos al cliente, en el artículo 16 se establecen la contribución especial por la promoción del turismo donde se genera el reconocimiento de ingresos por el alojamiento y la salida del territorio, el ministerio de turismo establece garantizar los beneficios dónde lo dispone. El artículo 21 menciona que cualquier persona natural y jurídica de las empresas inscritas en el registro de comercio puede adquirir los beneficios reales que ofrece por el aporte a esta ley. Fue establecida en el decreto legislativo 899 publicada en diciembre del 2005 (William García, 2014)

Código De Trabajo.

El artículo nueve define que las entidades deben obtener autorización por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social para determinar montos de sueldos y salarios para los trabajadores.

Se tomará la estipulación del contrato individual del trabajador, las obligaciones fijas del patrono detallando algunas de ellas en el pago de sueldos y salarios de sus trabajadores, además de proporcionar material de apoyo para el trabajo, y conceder permisos por incapacidades, etc. Las prohibiciones para los patronos, también se mencionará el impedimento de tratar de influir en los trabajadores, en la discriminación y en reducir el salario, etc. Qué es lo que se exige a los subordinados a desempeñar su trabajo, acatar instrucciones, ser reservados en las actividades de la empresa.

El código de trabajo es de gran importancia para la investigación según los artículos antes mencionados ya que, se muestran los beneficios, deberes u obligaciones tanto como el empleado como el empleador, de esto depende un buen desempeño del recurso humano.

Ley De Protección Al Consumidor

Se establecerá especialmente para los siguientes derechos en la protección frente a riesgos contra la vida y la salud también por la información que se debe de dar de las condiciones de los productos y servicios que adquiere el consumidor y por cualquier problema si hubiese correspondientes a la venta de productos y servicios que tiene el hotel. Además, por lo establecido por las autoridades competentes. (Defensoría del consumidor, 2015)

Código De Salud.

Se desarrollaran programas de saneamiento ambiental e institucional encaminados a lograr objetivos dentro y fuera de las entidades que ofrezcan servicios de alimentación a sus clientes manteniendo la debida higiene en los alimentos en cada uno de las etapas en donde estos sean manipulados para ofrecer la seguridad necesaria de que estos sean aptos para el consumo humano, además que los desechos que resulten en cada uno del proceso del área de restaurante sean tratados como se deben para eliminarlos de la manera correcta y el saneamiento d las áreas en donde se ofrecen o se sirven los alimentos a los clientes, mantener la debida higiene y seguridad en las áreas de trabajo para evitar que el personal involucrado en la manipulación de alimentos contamine de una forma u otra los alimentos ya sean que estos sean para su respectivo resguardo o su pronta preparación para ser ofrecidos en consumó, la eliminación de todo tipo de plagas que afecten de manera directa o indirecta los alimentos que estén en resguardo o en proceso de preparación y garantizar que no sean contaminados con bacterias, virus u otro tipo de organismo extraño que

ponga en riesgo la salud de sus consumidores, contar con una buena calidad del servicio de agua potable y hacer uso de accesorios o herramientas necesarias para la purificación de la misma que será usada en momento del desinfección y preparación de los alimentos (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1988)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, haciendo uso del modelo inductivo basándose en la aplicación de herramientas y procesos de control interno, con el objetivo de determinar fallas no evidentes a simple vista, si no como un estudio profundizado sobre la causa raíz de las inconsistencias en el cumplimiento de controles internos identificados durante la evaluación de los procesos en cada área crítica (restaurante y recurso humano).

2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Se tomó como campo de investigación el área hotelera del país, tomando como referencia específica un hotel del área de San Salvador, evaluar los procesos de control interno y el papel que tiene la administración y la unidad de auditoría interna para mitigar y solucionar los riesgos que se presentan dentro de los procesos.

2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

Entrevistas: Se inició con una entrevista a cada jefe de las áreas (restaurante y recurso humano), para lograr el conocimiento requerido sobre el desempeño de las funciones y procesos llevados a cabo como parte de la evaluación del control interno

Cuestionarios: Se realizaron cuestionarios a personal interno como parte del proceso de conocimiento de las actividades realizadas

Medios digitales: se recopiló información adicional, mediante medios digitales que puedan ayudar a enriquecer el tema de estudio.

2.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Mediante la herramienta de Word y Excel, se hizo el procesamiento de la información obtenida mediante los cuestionarios y entrevistas realizadas en visita de campo al hotel seleccionado como objeto de estudio.

2.5 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Aplicación de herramientas para el análisis de causa raíz

Variable dependiente: Contribuye a la solución de las deficiencias en el control interno

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis del trabajo	Elementos de la hipótesis	Variables	indicadores	Parámetros de medición
¿En qué medida el uso de herramientas para la determinación de causas fundamentales por parte del auditor interno es necesario para fortalecer la evaluación de los riesgos de los procesos de control interno de las áreas de, alimentación y recurso humano de las empresas del sector hotelero en la colonia Escalón del municipio de San Salvador?	Elaborar una propuesta de herramientas para el análisis de las deficiencias en el control interno de las áreas de alimentación y recursos humanos	La aplicación de herramientas para el análisis de causa raíz contribuye a la solución de deficiencias en el control interno de la entidad	conocimiento de las diferentes técnicas o herramientas que sirven para evaluar y analizar los resultados de los procesos internos con que cuenta los hoteles	Variable Independiente: Herramientas del análisis de causa raíz apropiadas para el estudio a realizar	1- Conocimientos generales sobre el análisis de causa raíz 2- Identificación de deficiencias de control sujetas a análisis	Cuestionarios Check List seguridad Entrevistas personales interno/externo
			experiencia y conocimiento para poder analizar y evaluar las posibles soluciones que existen ante el conocimiento de causas fundamentales que afectan de manera constante los procesos internos de cada una de las áreas sujetas a estudio	Variable dependiente: Contribuye a la solución de las deficiencias en el control interno.	1- uso de metodologías o normativa regulatoria para conocer los procedimientos que den solución a las posibles causas 2- Aplicación de herramientas de análisis de causa raíz	Asignación procesos por área Cumplimiento de metas Solución de deficiencias en el control interno

Operacionalización de variables e hipótesis, fuente: Propia

2.7 CRONOGRAMA

MES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración y aprobación del anteproyecto de investigación																												
Planteamiento y caracterización del problema																												
Antecedentes de la investigación																												
Justificación de la investigación																												
Objetivos de la investigación																												
Marco teórico, conceptual técnico y legal																												
Diseño metodológico de la investigación																												
Presentación del anteproyecto																												
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO																												
Planteamiento del problema																												
Formulación del problema																												
Objetivos de la investigación																												
Marco teórico, conceptual, técnico y legal																												
Presentación del capítulo I																												
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN																												
Diseño metodológico de la investigación																												
Diagnóstico de la investigación																												
Presentación del capítulo II																												
CAPITULO III: ANALISIS Y EVALUACION DE LAS CAUSAS RAÍZ																												
Generalidades																												
Estructura y herramientas de causa raíz																												
Procedimiento y evaluación de las causas raíz																												
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																												
Revisiones																												
Entrega de trabajo final																												

2.8 DIAGNÓSTICO.

Posterior a la realización de la entrevista al personal del área y encargados de verificar de que se cumplan la eficiencia en los procesos de control, se determinó que existen riesgos en donde se debe de profundizar o implementar controles para poder dar una solución; en tal sentido el uso de las herramientas de causa raíz son indispensables para poder encontrar la causa y solución de los problemas que surgen en los procesos de control interno del área de restaurante y recursos humanos; se pudo determinar que existen ciertas dificultades e incertidumbres en algunos procesos como pueden ser:

- ☐ Proceso de selección de personal: la empresa cuenta con procesos que le permiten contratar el personal más calificado, debido a cambios y exigencias del sector existe la obligación de variar o modificar los procesos y controles con los que se cuentan para la selección de personal pero aun con esos cambios no se logra identificar las causas principales que ocasionan que no se esté contratando al personal más idóneo para el cargo, es por ello necesario que se haga uso de nuevas y mejores herramientas para detectar aquellos elementos que sean la razón del porque no se logre solucionar dicha inconsistencia.
- ☐ Productividad y calidad: la empresa cuenta con procesos para fabricar y vender sus alimentos y bebidas, con los controles actuales garantizan que sean seguros para el consumo, pero con los procesos actuales no son suficientes para identificar a la brevedad la causa de un error cuando se producen o distribuyen los alimentos y bebidas, de igual forma se recurre a cambiar controles o emplear métodos adicionales que logren identificar errores dentro de los procesos que eviten la inocuidad de los alimentos y evitan las mermas en los costos por una mala producción y distribución de los productos.

- ☒ Almacén de alimentos: la empresa cuenta con ciertos requisitos o procesos que se deben de seguir para el almacenamiento de cada uno de los diferentes productos pues cada uno de ellos requiere cierto cuidado y atención para evitar mermas en sus materias primas, pero cierto tipo de estos requieren cuidado especial de cómo deben de almacenarse y en ocasiones existen pérdidas en estas materias primas por no seguir el proceso de almacenaje ya que a veces han hecho uso solo de la intuición.
- ☒ Uso de principios y normas de control interno: la entidad cuenta con diferentes métodos que le ayudan a solventar o identificar los problemas que pueden surgir día a día ya sea con políticas internas y el uso de guías con principios básicos para el control interno de los procesos; a pesar de ello no cuenta con la aplicación de una normativa técnica o certificación internacional que les ayude a una adecuada gestión de riesgos y calidad que ayude a una mejora continua de los procesos, además de determinar factores dentro de los procesos que ocasionen un desvío de los resultados planificados.

Expuestas algunos de los inconvenientes que presenta la empresa dentro de los procesos de control se estableció que:

- Existen causas externas que logran repercutir dentro de los procesos internos que obstaculizan los ideales a alcanzar.
- Ciertos procesos no logran ser supervisados con pronta atención y evitar que sucedan errores dentro de los procesos.
- Hay inconvenientes que pueden ser de una magnitud muy grande y negativa para la entidad ya que podrían generar situaciones legales que afecten la imagen de la empresa.

- Los controles y principios con los que cuenta la entidad no suelen ser necesarios para solventar la existencia de un problema en los controles internos.
- Existe incertidumbre cuando se contrata personal para un área específica pues no basta solamente con que cuente con la experiencia o capacidad para desempeñar la función

En presencia de los inconvenientes identificados en las áreas sujetas a estudio lo que la entidad y el auditor interno debe hacer es:

- ✓ Adoptar el uso de las herramientas de causa raíz como el método de Ishikawa que ayude a evaluar varios elementos de los procesos en un solo análisis e identificar la causa de un problema que afecta una cadena de control.
- ✓ Hacer uso del método de causa raíz gráfico de Pareto para determinar la frecuencia con la que surge un problema y el impacto que este puede tener en los demás procesos del área ya que la continuidad de un error es el origen de muchos problemas.
- ✓ La implementación de un marco técnico de referencia que sirva para gestionar los riesgos y promover la mejora continua de los procesos.
- ✓ Presentar una propuesta de los métodos que deben ser utilizados para analizar deficiencias y errores en los controles internos de las áreas sujetas a estudio y la solución a los problemas por el uso de estas metodologías.

CAPITULO III: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ PARA DIAGNOSTICAR LAS RAZONES DE LOS PROBLEMAS EN LAS ÁREAS DE RESTAURANTE Y RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR HOTELERO.

3.1 GENERALIDADES.

3.1.1 OBJETIVOS

Mostrar que el auditor interno con el uso de herramientas de análisis de causa raíz puede identificar, prevenir y corregir las causas que ocasionen o contribuyen a generar problemas en el control interno de las áreas de restaurante y recursos humanos del sector hotelero y prevenir que vuelvan a ocurrir.

3.1.2 ALCANCE

Cuando el auditor hace uso de las herramientas de causa raíz le permite encontrar, corregir o eliminar las causas de un problema; además de prevenir que estas vuelvan a suceder y con la finalidad de mejorar la eficiencia y rentabilidad de los procesos y fortalecer a la toma de decisiones con resultados obtenidos con datos reales de los procesos y ofrecer una mejor calidad de los servicios se muestra a continuación una serie de métodos o herramientas de análisis para la causa raíz en los procesos de control interno de las áreas de restaurante y recursos humanos de sector hotelero en la colonia Escalón de San Salvador.

3.2 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS CASOS (SIMULADO)

El Hotel Ensueño S.A, de C.V. (nombre ficticio). Se encuentra ubicado en la colonia Escalón de San Salvador, fundado en el año de 1950 por empresarios del país cuya actividad económica es la de hotel y servicios turísticos.

En el transcurso de los meses del año 2022 el Hotel Ensueño S.A. de C.V. ha tenido problemas en ciertas áreas específicamente en las áreas de restaurante y en la contratación de personal.

Según normativa técnica para la calidad ISO 9001, la implementación o el uso de herramientas que garanticen la calidad es primordial dentro de una organización para el buen desempeño de sus actividades y en la corrección de problemas que puedan tener en cada una de las áreas. El hotel hace uso de métodos no convencionales para encontrar y dar solución a los problemas que surgen dentro de los procesos de control interno basados en el uso de manuales de uso general, políticas y normas internas para mantener la calidad de sus servicios.

Los métodos que utilizan no son suficientes en ofrecer los resultados que se esperan, pues siempre se topan con los mismos errores que en ocasiones ya han sido solventados, no tratan de profundizar en la causa real del problema solo se limitan a solventar ciertas causas superficiales, es decir aquellas que se ven más inmediatas para corregir el problema, sin hacer uso de un análisis con nuevos métodos que sirvan para determinar la verdadera causa raíz que origina el problema.

3.2.1 PROCESOS Y CONTROLES INTERNOS RESTAURANTES Y RECURSOS HUMANOS.

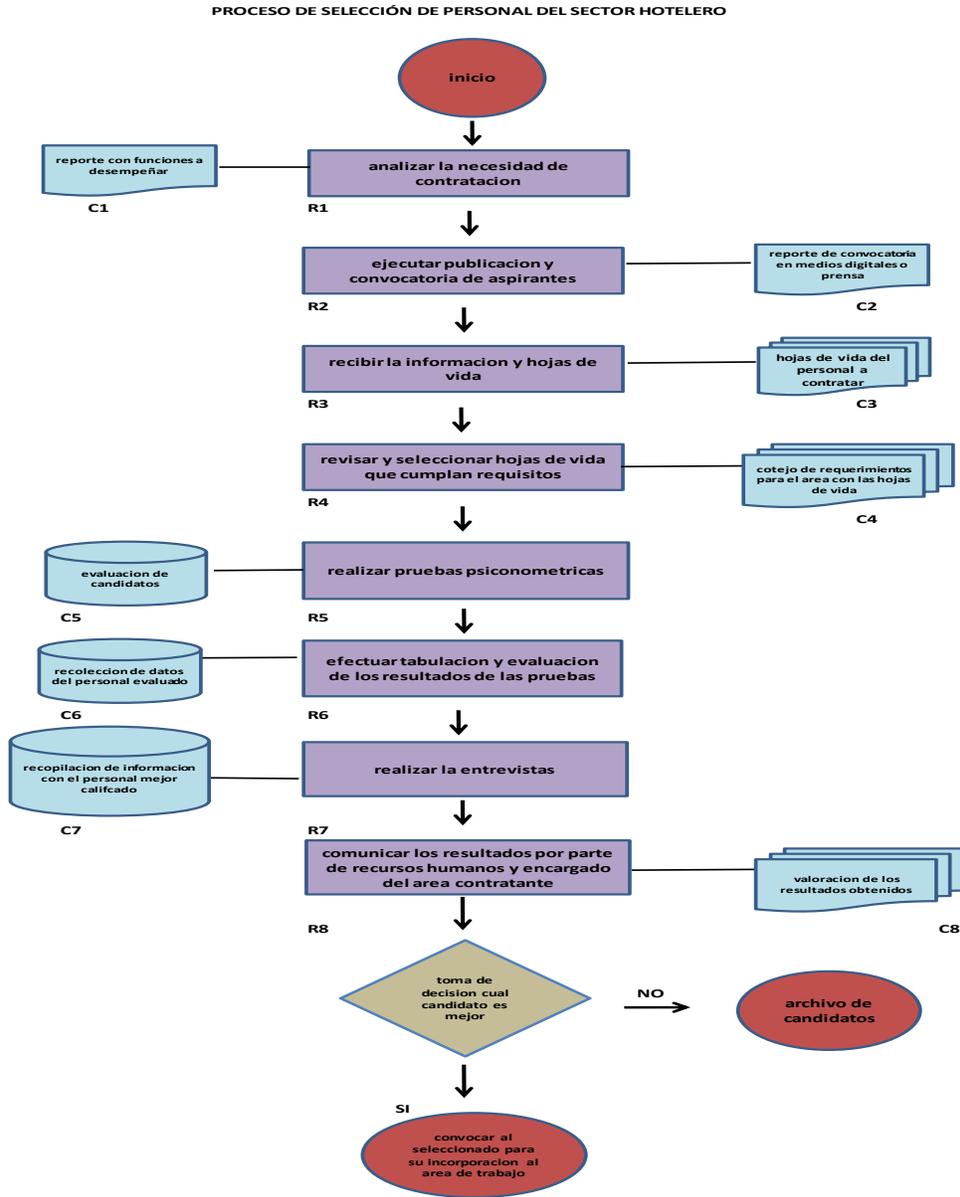


Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de contratación del sector hotelero

Fuente: elaboración propia

MATRIZ DE ANALISIS Y EVALUACION DE RIESGOS DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL									
Nº	PROCESO	OBJETIVO	P	F	N	RIESGO	NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	REF
1	C1. evaluar la necesidad de contratar nuevo personal que desempeñe las nuevas funciones del área	contratación de personal para desempeñar las nuevas actividades	P	E	M	R1.no se logre identificar todas las funciones necesarias que se deberán de desempeñar	reporte de las necesidades de una nueva contratación	Revisión de reporte muestre todos los requerimientos necesarios y las funciones que deberá desempeñar el nuevo personal	
2	C2. publicar y convocar la contratación de nuevo personal en diferentes medios digitales o prensa	informar en los diferentes medios la nueva vacante disponible	P	C	M	R2. convocatoria no tenga un alcance suficiente para poder llegar aquellas personas interesadas y que pueden cumplir con los requisitos para el puesto	documento físico o digital con los requerimientos para la contratación	Observar en que medios se esté publicando el anuncio, alcance suficiente y el acceso para llegar a más interesados	
3	C3. recibir la información y hojas de vida de los aspirantes a la vacante	recopilar la información necesaria de los aspirantes	P	D	M	R3. la recepción de documentación u hojas de vida en cantidad que exija una sobrecarga del proceso de selección.	documentos de formación u hojas de vida	Selección de muestra de hojas de vida para observar que los que se han recibido cumplen con todas las funciones solicitadas	
4	C4. revisar y seleccionar de las hojas de vida que cumplan con los requisitos establecidos para la contratación.	seleccionar las hojas de vida de aquellos que cumplen con los requisitos	P	D	M	R4. aspirantes que no puedan cubrir de forma sustancial todos los requisitos que exige el puesto de trabajo	hojas de vida con información de los aspirantes	revisar que los aspirantes que fueron seleccionados por lo menos hayan cumplido todos los requisitos para el puesto al cual se han convocado y que posterior serán sometidos a evaluación	
5	C5. realizar de pruebas psicométricas al personal seleccionado.	someter a prueba al personal seleccionado para conocer la capacidad de los mismos	P	D	S	R5. resultados insatisfactorios en donde la mayoría de candidatos no cumplen con las exigencias del puesto	base de datos con los aspirantes a someter a prueba para la selección	verificar que las pruebas que se están realizando a los seleccionados sean las adecuadas para el puesto que se está contratando	
6	C6. realizar tabulación de datos obtenidos mediante las pruebas psicométricas y los resultados de los mismos.	recopilar y depurar datos de los aspirantes obtenidos en las diferentes pruebas	P	D	S	R6. error en la manipulación de los datos que mostraran de forma objetiva cual es el mejor candidato para el puesto de trabajo	pruebas y controles de las evaluaciones del personal	verificar la forma sobre la cual fueron manipulados los datos al momento de encontrar un candidato ideal	
7	C7. realizar de entrevistas al personal mejor evaluado	conocer de primera mano el conocimiento y expectativas de los participantes	P	D	M	R7. entrevista que no abarque en totalidad todas las necesidades, exigencias o funciones que se espera que cumplan	recopilación de información o base de datos para la mejor selección	verificar las preguntas hechas a los entrevistados para saber que estas cumplen con las dimensiones del personal que espera ser contratado	
8	C8. Comunicar y discutir los resultados obtenidos por parte del encargado del área de recursos humanos y del área contratante.	discutir los resultados entre las partes involucradas para elegir al los más calificados	P	D	S	R8.no exista la suficiente información de que el personal sea el más adecuado para la contratación	información en formato de reporte físico y digital	Revisar documento del momento en donde se tomó la decisión de contratar al empleado con todos los resultados obtenidos y que pueden cumplir con las exigencias de la entidad.	

PROCESO DE INTEGRACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL SELECCIONADO

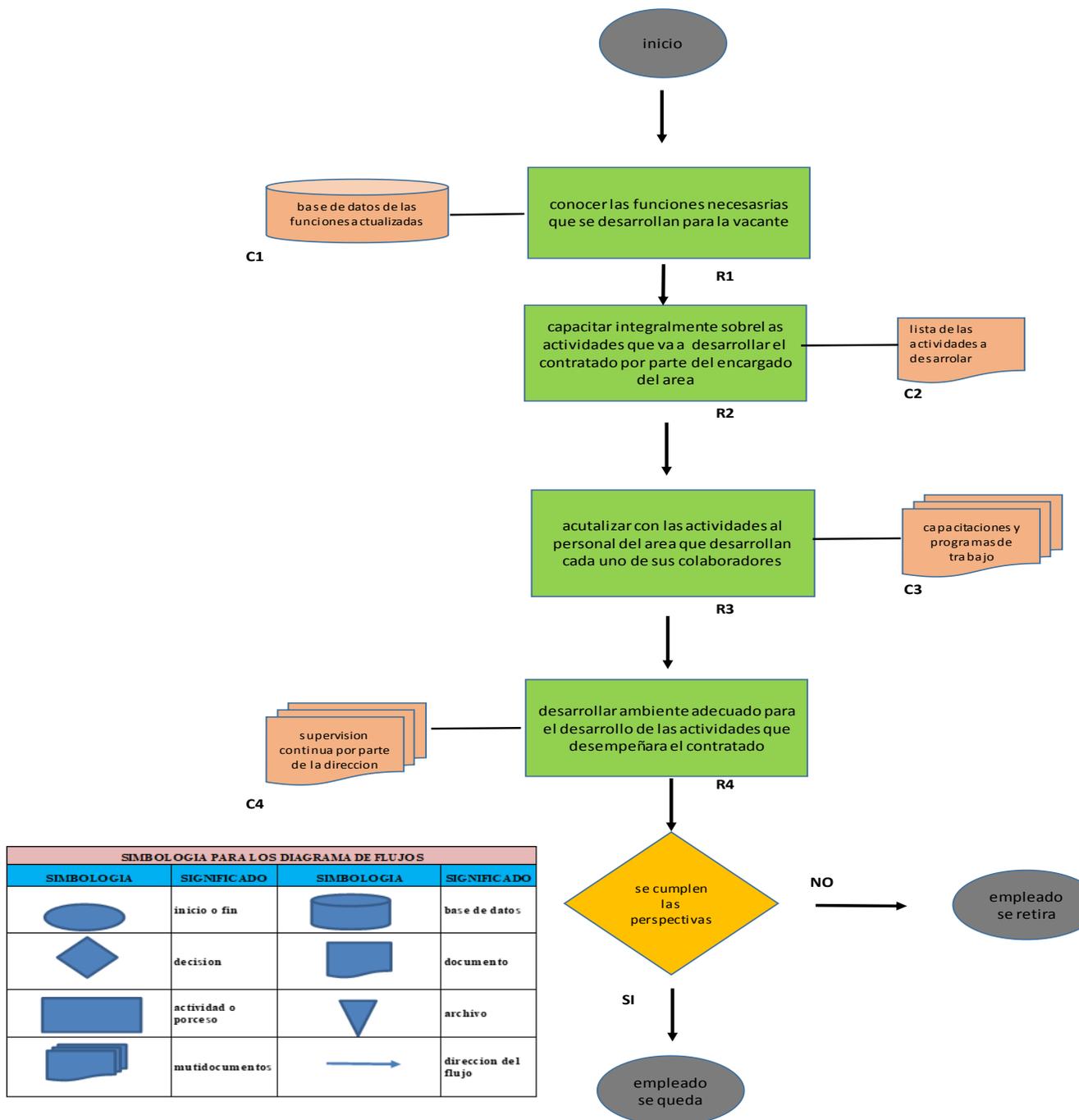
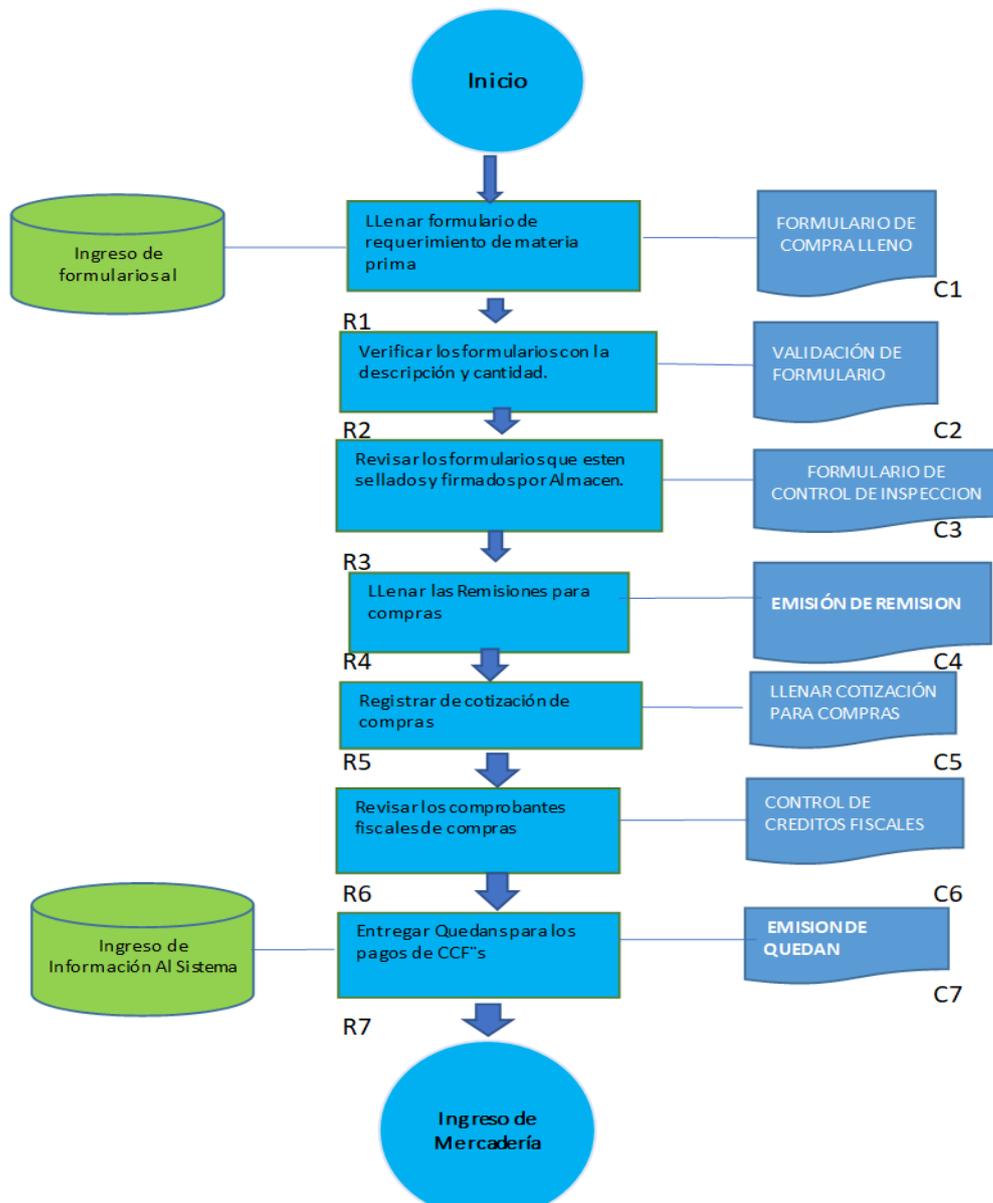


Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de rotación del personal en el sector hotelero

Fuente: elaboración propia

MATRIZ DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO DE INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

N°	PROCESO	OBJETIVOS	P	F	N	RIESGO	NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	REF
1	C1. establecer las funciones necesarias a cumplir para la vacante	definir todas aquellas actividades que se deberán de realizar con la nueva contratación	P	P	S	R1.no se muestran todas las actividades que se deberán de desarrollar para el puesto de trabajo	reporte de las actividades a desarrollar	verificar que se encuentren a detalle todas las funciones que deberán desarrollarse sin incluir otra ajena al rol del puesto	
2	C2. capacitar integralmente sobre las necesidades de uso de herramientas, la intensidad y los riesgos que pueden existir	informar sobre la necesidad del uso de nuevas herramientas para encontrar los riesgos asociados a los procesos	P	P	M	R2.no se brinda una capacitación integral que cubra las funciones y los riesgos de las actividades a desarrollar	reporte de actividades, intensidad y riesgos que existen	verificar que dentro del reporte se encuentren establecidas el uso de las herramientas para el puesto y los riesgos que puedan existir al desempeñar la función	
3	C3. actualizar al personal del área con las actividades que desarrollan sus subordinados para potenciar las actividades laborales del área	los encargados deben de conocer las actividades que desarrollan sus colaboradores para definir estrategias que cumplan con alcanzar la misión y visión de la empresa	P	P	M	R3. el jefe de área no se encuentre capacitado para controlar determinado grupo de personas provocando una mala gestión del personal y disminuyendo el desempeño de los mismo	reporte sobre programas y capacitaciones o certificaciones del encargado con el manejo de personal	revisar que el personal que se encuentre a cargo del personal del área cumpla con los requerimientos para el manejo de personal	
4	C4. proveer al personal un adecuado ambiente de labores donde se desempeñen mejor y agreguen valor a la entidad con el desarrollo de sus actividades	proporcionar un ambiente de trabajo que sirva para que el personal desarrolle de mejor manera sus actividades.	PD	P	M	R4. desmotivación por parte del personal al no proveer valor a lo que desarrolla al contrario se encuentra con un mal líder haciendo que el empleado no desarrolle bien sus funciones	supervisión del área de trabajo	verificar que se estén desarrollando las mejoras necesarias en el lugar de trabajo para potenciar el desempeño laboral de los empleados	



SIMBOLOGIA PARA LOS DIAGRAMA DE FLUJOS			
SIMBOLOGIA	SIGNIFICADO	SIMBOLOGIA	SIGNIFICADO
	inicio o fin		base de datos
	decision		documento
	actividad o porceso		archivo
	mutidocmentos		direccion del flujo

Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de control de alimentación del sector hotelero

Fuente: elaboración propia

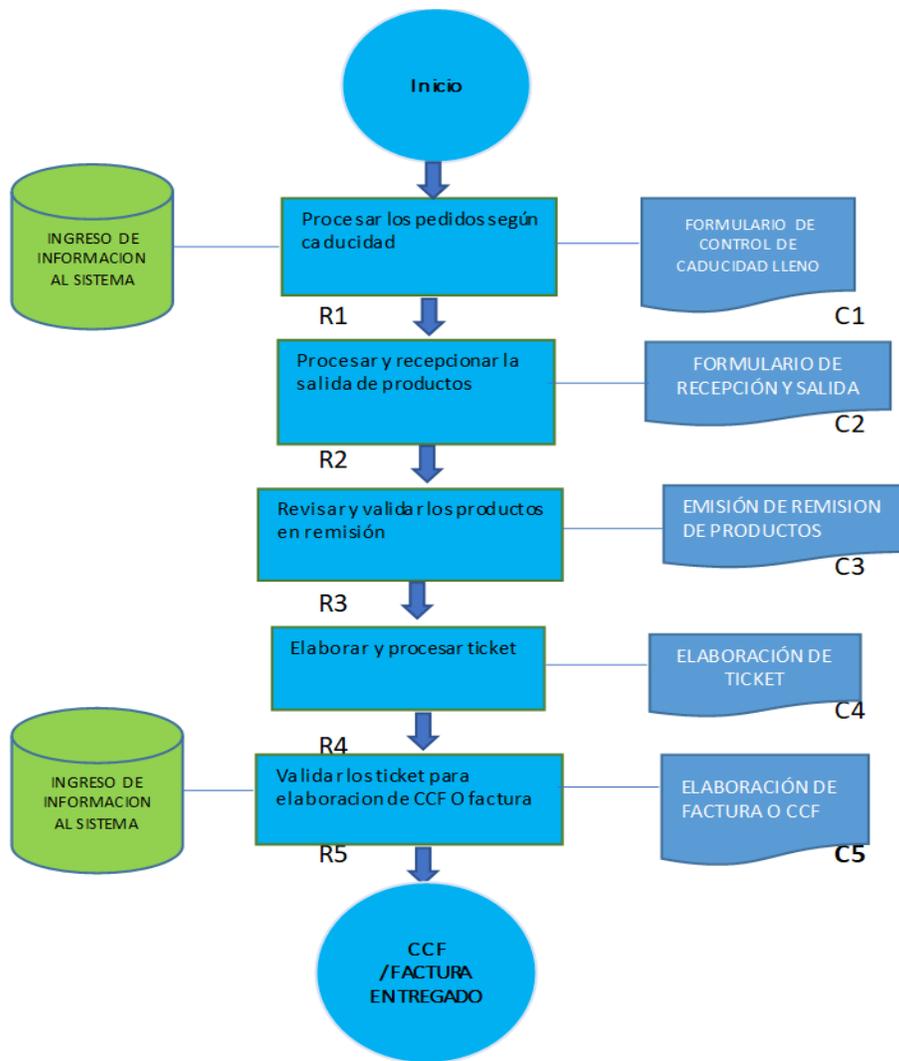
MATRIZ DE ANALISIS Y EVALUACION DE RIESGOS DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ALIMENTACIÓN

N°	PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	P	F	N	Control	Descripción de Control	REF
1	Creación de expedientes de mercadería en los formularios	Crear los expedientes en los formularios de compras	Creación errónea de pedidos en formularios	P	C	M	C.1 Expediente en departamento de alimentos	Revisar que el proceso sea adecuado para el llenado del formulario de compras.	
2	Verificar el lleno de cada formulario de compra	Controlar los formularios para la compra de mercadería.	No avalar los formularios para compras	P	PR	M	C.2 Verificación de los formularios	verificar que el llenado de los formularios estén correctamente de acuerdo a lo establecido en el control.	
3	Revisión de los sellos de formularios llenos de compras	Revisar el formulario que lleven los sellos para compras	No revisión de los formularios	PCO	PR	M	C.1 Revisión de los formularios que estén sellados	Validar que el formulario esté lleno y con los respectivos sellos para poder realizar la cotización	
4	Evaluación de precios de cada producto que estén en solicitud de compra	Evaluar los precios de los productos que estén en solicitud	No evaluar los precios de cada producto	PCO	PR	A	C.4 Cotizar los precios de los productos solicitados	Emitir la remisión de compra de acuerdo al producto solicitado en el formulario.	
5	Validación de cotización para la realización de remisión de compra	Validar la cotización para la remisión de compra	No registrar una o más compras realizadas	P	PR	M	C.5 Procesamiento de remisión para elaborar una cotización	Validar la remisión de compra para elaborar una cotización del producto solicitado,	
6	Revisión e Ingreso de ccf's por compra de productos de las remisiones	Revisar e Ingresar ccf's por compra.	No verificar la calidad del producto, No avalar las compras realizadas con sello de Calidad	PCO	PR	M	C.6 Evaluación de calidad y validación de los ccf por compra	Evaluar la calidad y validar la compra del producto mediante ccf y autorizar para el siguiente proceso.	
7	Emisión de quedans correspondiente por los ccf's de compras	Emitir quedans correspondiente por los ccf's.	No registrar los comprobantes de las compras realizadas, No pago de CCF's vencidos	P	PR	A	C.7 Registrar la documentación correspondiente de los CCF's para quedans	Emitir el quedans correspondiente del ccf de compra del producto solicitado por los departamentos.	

P= Permanente
PCO= Periodico

C= Correctivo
PR= Preventivo

M= Manual
A= Automatico



SIMBOLOGIA PARA LOS DIAGRAMA DE FLUJOS			
SIMBOLOGIA	SIGNIFICADO	SIMBOLOGIA	SIGNIFICADO
	inicio o fin		base de datos
	decisión		documento
	actividad o proceso		archivo
	mutidocumentos		direccion del flujo

Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de control de pedidos

Fuente: elaboración propia

MATRIZ DE ANALISIS Y EVALUACION DE RIESGOS DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RESTAURANTES

Nº	PROCESO	OBJETIVO	Riesgo	P	F	N	Control	Descripción de Control	REF
1	Revisión y validación de formularios de productos por caducidad	Revisar y validar el formulario con la fecha de caducidad	Error al ingresar el código del producto y su fecha de caducidad	P	PR	A	C1.Expediente de pedidos y control de caducidad	Revisar el formulario y validar la fecha de caducidad de cada producto	
2	Recepción y validación de de control del producto	Validar el producto en su recepción del formulario	No revisar la fecha de caducidad para la preparación, confundir códigos de productos	P	PR	SA	C2.Recepción de productos para la preparación de restaurante	Validar la recepción del producto de acuerdo al formulario de control de caducidad	
3	Procesamiento de remisión de producto para los departamentos	Procesar y validar la remisión del producto para su envío	No firmar los formularios para proceder al área de restaurante.	P	PR	SA	C3.Revisión del detalle de pedido y remisionar el producto	Procesar el detalle y elaborar la remisión del producto para el departamento de restaurante.	
4	Elaboración de ticket por compra realizada del cliente	Procesar y validar Ticket del cliente	No llevar el registro de los pedidos solicitados por los comensales.	P	PR	A	C4. Elaboración de ticket p	Procesar y elaborar el ticket de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes.	
5	Elaboración de factura o ccf por compra realizada del cliente	Procesar el cobro del ticket para su debida facturación	No registrar una o mas ventas realizadas diariamente, extraviar uno o varios ticket	P	PR	A	C5. Procesamiento de tickets para elaboración de ccf o factura	Validar el ticket para el cobro y la elaboración del ccf o factura del cliente.	

P= Permanente

C= Correctivo

A= Automatico

PCO= Periodico

PR= Preventivo

SA= Semiautomatico

PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE ALIMENTOS

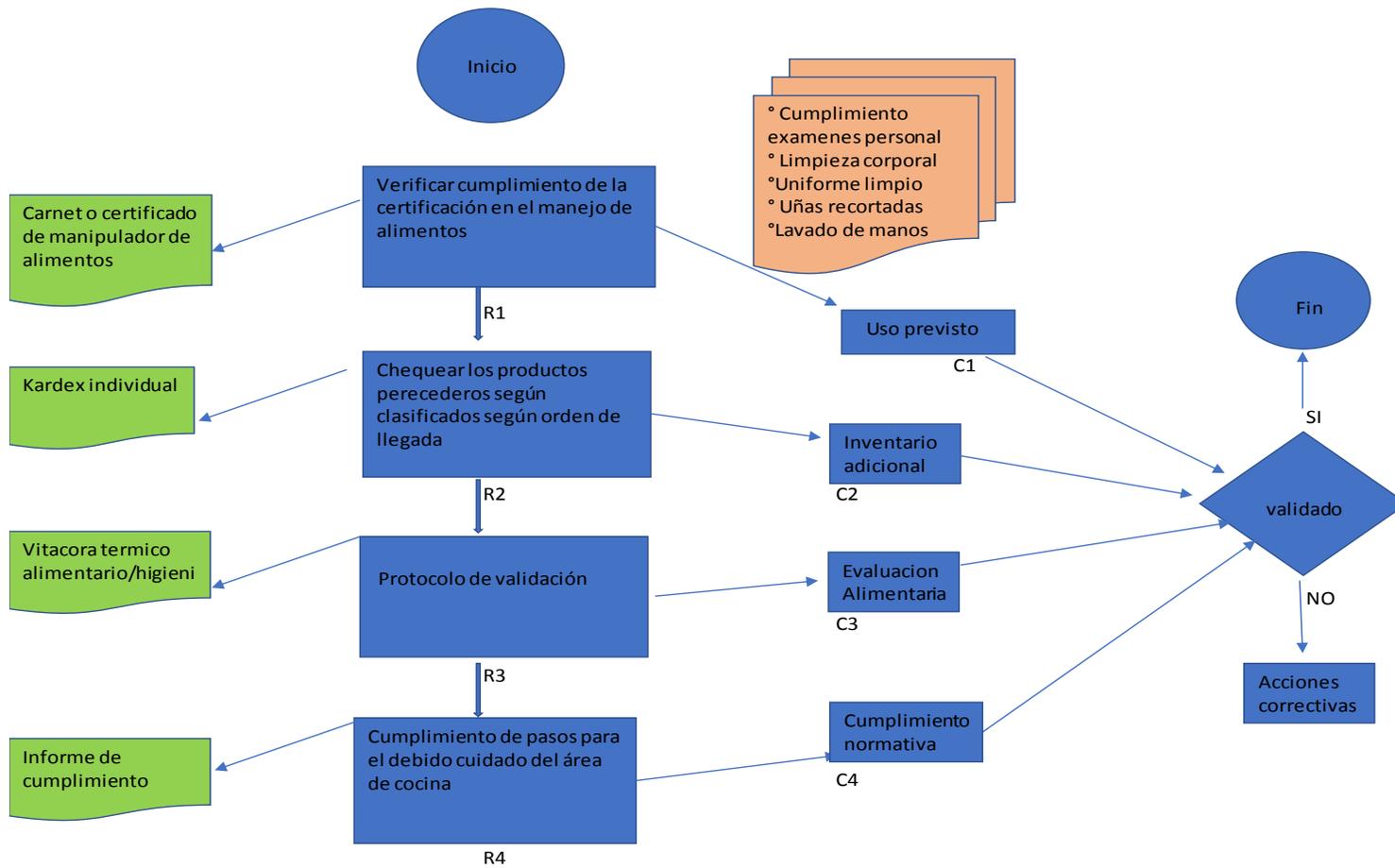


Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de inocuidad de los alimentos en el sector hotelero

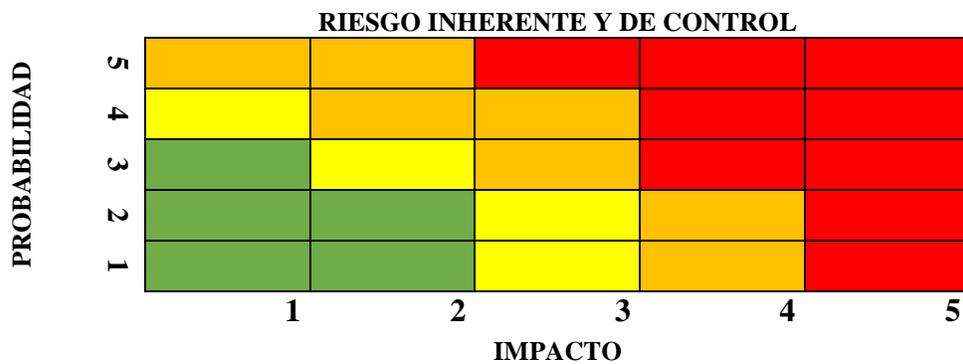
Fuente: elaboración propia

MATRIZ DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO DE INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS

N°	PROCESO	OBJETIVOS	P	F	N	RIESGO	NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	REF
1	C1. Verificar cumplimiento de la certificación en el manejo de alimentos	se deben de cumplir con las certificaciones que establece la política interna de la entidad para la manipulación de los alimentos	P	C	S	R1. Infecciones producidas por manejo inadecuado de los alimentos	Certificación de manejo de alimentos	verificación de cumplimiento de la certificación en el manejo de alimentos	
2	C2. Chequear productos perecederos según clasificados según orden de llegada	verificar que aquellos productos que sean perecederos fácilmente puedan ser los primeros en utilizar al preparar alimentos	P	C	M	R2. Pérdida económica por productos alimenticios vencidos	Kardex individual productos alimenticios	Chequeo de los productos perecederos según clasificados según orden de llegada	
3	C3. Evaluar las condiciones de los alimentos e higiene.	monitorear las temperaturas a los cuales los alimentos están expuestos para garantizar su calidad	P	P	M	R3. Pérdida de mercado	Informe térmico alimentaria / higiénico	Protocolo de validación	
4	C4. Cumplir con la normativa seguridad interna	el personal deberá de acatar las diferentes normas internas para garantizar el buen cuidado y preparación de los alimentos	P	P	M	R4. Accidentes laborales	Informe de supervisiones de cumplimiento normativa seguridad en verificaciones sorpresa	Cumplimiento de pasos para el debido cuidado del área de cocina	

SIMBOLOGIA USADA PARA EL ANALISIS EN LAS MATRIZES DE RIESGO		
Periodicidad (P, PD, O)	Función/oportunidad (P, C, D)	Naturaleza (A, S,M)
Permanente	Preventivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual
	Correctivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual
	Detectivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual
Periódico	Preventivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual
	Correctivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual
	Detectivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual
Ocasional	Preventivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual
	Correctivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual
	Detectivo	Automatizado
		Semiautomatizado
		Manual

probabilidad		impacto	
clasificación	nivel	clasificación	nivel
raro	1	insignificante	1
poco probable	2	menor	2
posible	3	moderada	3
probable	4	mayor	4
casi con certeza	5	catastrófico	5



MATRIZ GESTION DE RIESGOS Y CONTROLES

HOTEL ENSUEÑO, S.A.

Matriz de riesgos y controles

No.	Proceso	Riesgo	Evaluación de Riesgo Inherente			Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evaluación del Riesgo de Control		
			Calificación		Riesgo Inherente (probabilidad x Impacto)					Calificación		Riesgo de control (Prob.x Impac.)
			Probabilidad	Impacto						Probabilidad	Impacto	
R1	Analisis de contrataciones	No analizar las contrataciones	2	2	4	Evaluar la necesidad de contratar nuevo personal que desempeñe las funciones del area.	P	D	M	2	3	6
R2	Publicación de vacantes	No publicación de vacantes	2	2	4	Publicación y convocatoria de contratación de nuevo personal en diferentes medios digitales.	P	C	M	2	3	6
R3	Cumplimientos de requisitos de vacantes	No cumplimiento de los requisitos de vacantes	2	2	4	Revisión y selección de hojas de vida que cumplan con los requisitos.	P	D	M	2	2	4
R4	Realización de Entrevistas	Entrevista que no abarque en totalidad todas las necesidades.	2	2	4	Recopilación de información para base de datos	P	P	M	2	2	4
R5	Dar a conocer las funciones necesarias	No dan a conocer las funciones necesarias	2	2	4	Establecimiento de funciones necesarias a cumplir para la vacante.	PD	P	S	3	2	6
R6	Capacitación al personal contratado	No hay capacitación integral	3	2	6	Capacitación integral sobre las necesidades de uso de herramientas.	P	P	M	3	2	6
R7	Ambiente adecuado para la formación del personal	Ambiente no idóneo	3	2	6	Proveer al personal un adecuado ambiente de labores.	P	P	M	2	2	4
R8	Comunicación y discusión de los resultados obtenidos	No exista la suficiente información de que el personal sea el más adecuado	2	2	4	información en formato de reporte físico y digital	PD	P	S	2	2	4
R9	Solicitud de pedido	Error numérico de pedido	2	3	6	Revisión y obtención de pedido.	P	C	M	2	3	6
R10	Verificación de formularios	Formulario no avalado	3	2	6	Revisión de formularios para procesarlos.	P	P	M	2	3	6
R11	Revisión de firmas	Formulario no firmado	3	3	9	Revisión de formulario para confirmación.	P	C	M	2	2	4
R12	Elaboración de remisión de compra	No registrar una remisión de compra	3	2	6	Procesamiento de remisión para elaborar una cotización	PD	P	M	2	3	6
R13	Ingreso de productos al sistema	Error de ingreso de producto	2	2	4	Expediente de los pedidos realizados.	PD	P	S	3	2	6
R14	Preparación de productos	Confusión de códigos de productos	2	2	4	Verificación a detalle de la caducidad de los productos.	PD	P	S	3	2	6
R15	Elaboración de pedidos	No registro de los pedidos	3	2	6	Preparación de los productos para el menú diario.	P	P	A	2	2	4
R16	Procesamiento de ticket	No llevar el registro de los pedidos para ticket	3	2	6	Elaboración de Ticket	P	P	M	3	2	6
R17	Cumplimiento de certificación de alimentos	No cumplimiento de certificación	2	2	4	Uso previsto de los alimentos	PD	C	S	3	2	6
R18	Inventario adicional en bodega	No hacer chequeos de los productos	3	3	9	Kardex individual productos alimenticios.	PD	C	S	3	2	6
R19	Evaluación de higiene	No aplicar el protocolo de validación	2	2	4	Informe técnico alimentaria / higienico.	PD	P	S	2	2	4
R20	Informe de supervisiones de cumplimiento	Accidentes laborales	3	2	6	Cumplimiento normativa seguridad interna	P	P	S	3	2	6

PERIODICIDAD

P=Permanente

PD=Periódico

O=Ocasional

FUNCIÓN

C= Correctivo

D= Detectivo

P= Preventivo

NATURALEZA

M= Manual

S= Semiautomático

A= Automático

3.2.2 CASO 1. LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL. METODO LOS 5 PORQUES

Se pudo identificar durante el desarrollo de la entrevista y evaluación de los procesos que las causas más comunes que presentan son las siguientes:

- ☒ Que durante se hace la propuesta de contratar a un nuevo empleado no se logran difundir todas aquellas actividades que el contratado deberá de desempeñar.
- ☒ No se utilizan los medios necesarios para que la convocatoria tenga un alcance a más personas interesadas, se limitan solo al uso de un solo medio social cuando existen otros que también pueden hacer uso.
- ☒ Se recibe y se trabajan una gran cantidad de hojas de vida que no cumplen con todos los requisitos que debe saber para el puesto y esto genera un volumen de trabajo innecesario.
- ☒ El personal de reclutamiento del área de recursos humanos no se encuentra constante mente capacitado para realizar entrevistas que abonen a un proceso de selección más especializado y que no ha habido capacitaciones para los mismos.
- ☒ Otro factor muy importante que se pudo identificar y que también afecta al proceso es que personas que antes estuvieron en la entidad generan un clima de mala reputación por las experiencias que estos tuvieron cuando estuvieron dentro de la empresa.

Desarrollo del caso.

El proceso de selección contiene una secuencia de manera lineal lo que significa que el mejor método para evaluar la causa raíz de este problema serán el método de los 5 porqués ya que esta herramienta sigue una lógica lineal y es bastante eficaz y rápida para determinar la causa de un problema, se procede a generar una cierta cantidad de interrogantes en el que se preguntó cómo

sucedió cada evento hasta encontrar la causa raíz del daño realizando el desarrollo de la siguiente manera:

- 1- Reunimos al personal encargado del área de reclutamiento y contratación ya que cada uno de ellos tiene un profundo conocimiento de los procesos que realizan y que a la vez tienen diferentes perspectivas del problema.
- 2- Analizamos la descripción del problema llegando a la conclusión de que existen problemas que todos los involucrados tienen definidos y se empezó a enfocarse en la problemática que genera cada uno de ellos.
- 3- Cuando tenemos bien definido el problema empezamos con la primera etapa que son las interrogantes y estas coinciden con los hechos que han afectado los procesos nunca se debe aceptar un supuesto de lo que pasó vamos a hechos concretos, existe la probabilidad de que durante el proceso de las interrogantes no todos estén de acuerdo en las mismas respuestas así que se debatió hasta que tuvimos un consenso.
- 4- Luego que tenemos el consenso de las causas completamos el análisis con una serie de sugerencias por parte de los involucrados para evitar que esos sucesos sigan produciéndose en el futuro. En esta última recomendamos que se debe dar una última revisión a las respuestas de los entrevistados para poder aplicarlos en las diferentes etapas del proceso de control de contratación e implementar conclusiones sobre etapas que deberían de tener una mejora.

Análisis de las causas usando la herramienta de los 5 porqués

planteamiento del problema	por qué 1	por qué 2	por qué 3	por qué 4	por qué 5	resultados	Conclusión
problemas en la selección del personal	porque no hay un proceso de selección actualizado o adecuado	¿Por qué no hay un proceso de selección actualizado o inadecuado?	¿Por qué no se toman en cuenta las fluctuaciones del mercado al momento de contratar el personal y no se persiguen los objetivos de la organización?	¿porque el personal de la entidad no se encuentra capacitado al momento de contratar y desconocen los objetivos de la organización?	¿porque no existe una metodología de capacitación continua para los encargados y no hay un manual de la organización que manifieste sus objetivos estratégicos?	delegar un responsable con las competencias necesarias para desarrollar un manual de la organización con sus objetivos estratégicos y el alcance del mismo, además de promover la constante capacitación para que el personal se encuentre debidamente capacitado para la contratación y manejo de personal	Todos los involucrados del área de la contratación del personal deben de conocer los objetivos y estar debidamente capacitados con las fluctuaciones del mercado ya que el sector es bastante cambiante en materia de turismo
		porque no se toman en cuenta las fluctuaciones del mercado al momento de contratar el personal y no se persiguen los objetivos de la organización	porque el personal de la entidad no se encuentra capacitado al momento de contratar y se desconocen los objetivos de la organización	porque no existe una metodología de capacitación continua para los encargados y no hay un manual de la organización que manifieste sus objetivos estratégicos	no existe una persona delegada para implementar una guía sobre capacitaciones y el manual de organización que manifieste sus objetivos		
	Un mal concepto de la entidad	¿porque existe un mal concepto de la entidad?	¿porque muestra un mal ambiente laboral y expectativas negativas de la vacante?	¿porque no ofrece posibilidades de crecimiento y capacitación constante?	¿porque no se interesa sobre el buen desempeño que el empleado pueda ofrecer?	Analizar de mejor manera las capacidades que puede ofrecer el personal y sobre cómo estos pueden agregar valor a la entidad con el buen desempeño de sus actividades gracias a las constantes capacitaciones que estos puedan tener.	no mantiene un excelente clima laboral que le permita a sus empleados desempeñar sus funciones de la mejor manera, no cuentan con un proceso de capacitación integral en todas las actividades de cualquier área y no ofrecen oportunidades de crecimiento dentro del hotel
		porque muestra un mal ambiente laboral y expectativas negativas de la vacante	por qué no ofrece posibilidades de crecimiento y capacitación constante	porque no se interesa sobre el buen desempeño que el empleado pueda ofrecer	Porque no se interesa sobre las oportunidades de desarrollo que puede ofrecer al personal y puedan agregar mas valor a la misma entidad		

3.2.3 PLANTEAMIENTO CASO PRÁCTICO 2, ROTACIÓN DE PERSONAL. METODO DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Al momento de contratar a un nuevo empleado surge la incertidumbre si este será capaz de soportar las exigencias del área o simplemente será esta su vocación de trabajo, la empresa pone a prueba de manera indirecta a un nuevo empleado contando el tiempo que este pueda soportar estar allí. Si este cumple como mínimo 6 meses sus funciones sin más sobresaltos o excusas significa para los encargados que este empleado se va quedar por mucho tiempo, pero lo más probable que suele surgir según la recolección de la información es que existen diversas causas que provocan la rotación del personal algunas simplemente son propias del área otras son motivos propios del empleado y por el ambiente que se puede generar en el lugar de trabajo.

Ante esta situación se analizó las posibles causas y las probables que surgen cuando el personal decide renunciar o abandonar su trabajo, fue necesario en primer lugar identificar las causas que lo generan para conocer cuál será la mejor herramienta de causa raíz para diagnosticar el principal factor del porque sucede esto.

Desarrollo del caso

El diagrama de Ishikawa es la herramienta que sirve de mejor forma para catalogar e identificar los factores de una causa el diagrama sigue una secuencia para mostrar de forma ordenada y cronológica los factores y sus sub-causa que ocasione un daño en los procesos de control realizando la evaluación con el método de la siguiente manera:

- 1- Cuando se tuvo definido el problema se representa en una línea principal de forma horizontal que es la espina principal con el defecto a evaluar.
- 2- Se establecen las causas a forma de categorías de forma inclinada sobre la espina central

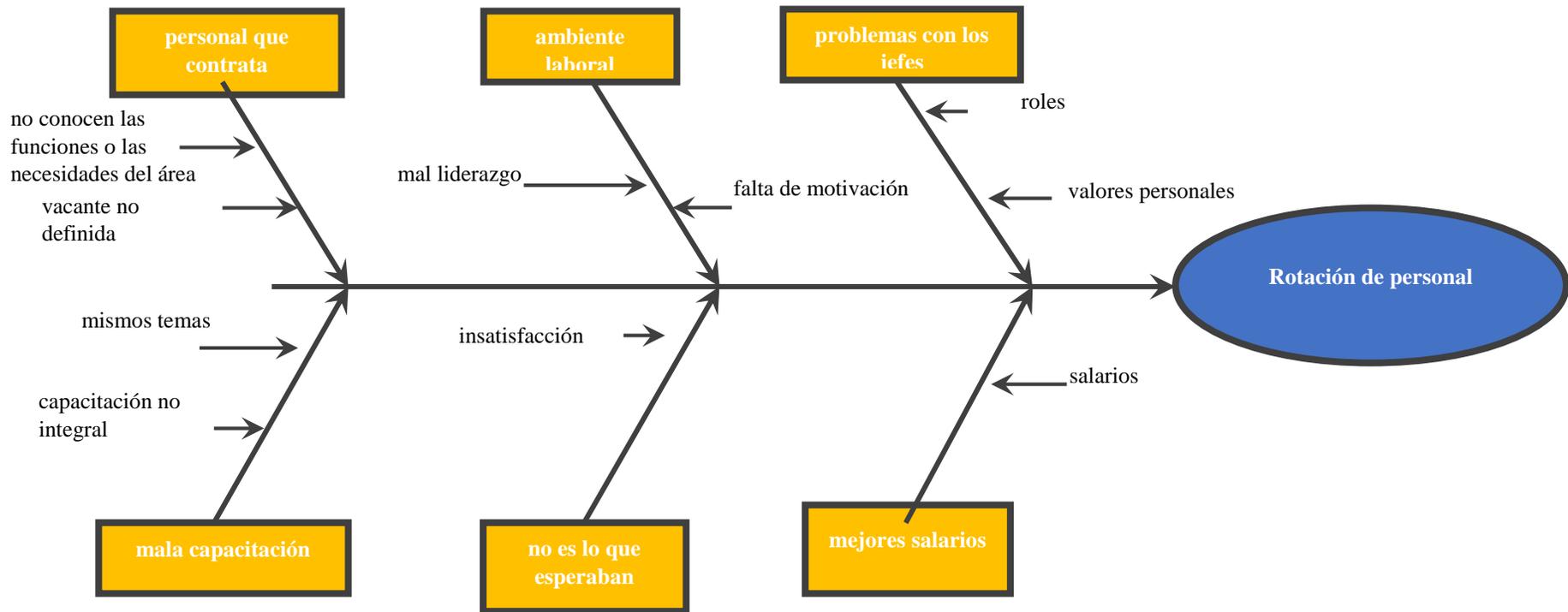
- 3- Una vez se identificaron las categorías se determinan diferentes tipos de sub-causa que acompañan a la causa principal que se va a estudiar cada sub-causa en forma de flecha a par de la línea inclinada.
- 4- Se analizo si para cada sub-causa existen otras sub sub-causa que la ocasionaron.
- 5- Luego que identificamos sus causas y sub-causa nos priorizamos en estas para dar una conclusión.

De acuerdo a las entrevistas realizada al encargado del área se pudo determinar los siguientes factores que ocasionan las principales causas de este problema:

- El personal que contrata al nuevo empleado no conoce muy bien las funciones del área
- Una mala capacitación del nuevo personal
- El ambiente laboral
- Problemas con los jefes de área u otros encargados
- No es lo que el contratado esperaba

Análisis de las causas de rotación de personal con el método de Ishikawa

DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ESPINA DE PESCADO)



Análisis y resultados de las causas identificadas para la rotación de personal

no conocen las necesidades del área	vacante no definida	mal liderazgo	falta de motivación	capacitación no integral	mismos temas	insatisfacción	roles	valores personales	salarios
la persona encargada no conoce muy bien las necesidades que exige el área donde se instalará al nuevo empleado, es decir que las persona que se contrata no logra cumplir con los requisitos de habilidades, carácter y competencias.	al momento que se desarrolla la entrevista no se les proporciona toda la información de las actividades que va a desempeñar, y el empleado se va a encontrar haciendo algo que él no esperaba	el encargado del área en ocasiones no se encuentra capacitado como debe ser para poder liderar un grupo de personas y termina por ocasionar una mala gestión de los trabajadores provocando un bajo rendimiento o laboral y provocando mal ambiente laboral	una potencial causa debido a que puede generar en el trabajador se sienta desmotivado o ya que no se le valora lo que él está aportando a la empresa en ese momento y que provocan que el empleado no desempeñe bien sus obligaciones o incumpliendo con algunas	a los trabajadores no se les capacita plenamente indicándose sobre las funciones del puesto, los materiales que pueden ser usados, la intensidad del mismo y los riesgos que existen de desempeñar esa función	ocurre cuando los mismos capacitadores imparten los mismos temas o cursos no se conoce la importancia de la dinámica de la organización y los cambios que el segmento exige provocando que los empleados no puedan estar debidamente preparados ante nuevos retos	El personal puede mostrarse insatisfecho debido a que desempeña funciones para las que no fue contratado o simplemente siente que el salario no es el adecuado para las actividades que desempeña y esto ocasiona una respuesta negativa o rechazo del trabajo.	sucede que en ocasiones se les asignan tareas al personal que tal vez no tienen que ver nada con sus funciones y los encargados valiéndose de sus cargos puede que obliguen a hacer esas actividades que no corresponden y provocando el malestar en los mismos	cada personal cuenta con sus propios valores personales y sucede que en ocasiones estos entran en conflicto con los encargados del área y es necesario que estos conozcan la ética de los empleados para evitar esos conflictos	suele inferir en el ambiente laboral y sobre el cual el personal suele tomar la decisión de abandonar el trabajo ya que la cantidad de dinero que se espera recibir como remuneración es importante pues si se trabajan horas de más por estas funciones no existe nada de malo en cobrar por ello

Conclusiones del análisis

después de analizar las posibles causas de la rotación de personal y concluye que:

- ☐ El personal de recursos humanos no conoce las funciones del área donde se contratará al nuevo empleado por tanto el encargado debe proporcionar muy bien todas las actividades que se solicitan deben cumplir para la contratación.
- ☐ La incorporación incorrecta del personal es una de las principales causas de la rotación del personal se deberá de capacitar muy bien para evitar el abandono de la persona por falta de conocimiento de sus funciones.
- ☐ No existe una capacitación para las personas encargadas de las áreas y esto provoca que no sean buenos jefe referente al manejo del personal
- ☐ Existe el reconocimiento al personal por las acciones que desempeña y a su vez se le exige que cumpla con tareas para los que no fueron contratados.

3.2.4 PLANTEAMIENTO DEL CASO 3 CONTROL DE ALIMENTOS. METODO HOJA DE CONTROL.

Dentro del área de restaurantes existe personal encargado que se atribuye las responsabilidades de solicitar materias primas para la producción de alimentos y estos deberán de cumplir una serie de parámetros para ser procesado que van desde la cantidad hasta su peso.

Al momento de la entrevista con el jefe de área de alimentos se pudo observar que aún no están poniendo en ejecución diferentes herramientas para la optimización de los controles internos para este departamento.

Algunas de las causas donde los controles establecidos tienen deficiencia se mencionan a continuación:

- ☐ En el proceso de los requerimientos de pedidos de cualquier producto requerido por diferentes departamentos de alimentación no tienen una hoja de control donde lleven los registros adecuados de cada producto
- ☐ Mal procesamiento de los requerimientos de cada producto además de la fecha en que caducan cada uno de estos.
- ☐ Formularios de los pedidos que no tengan la firma y sellos de las personas encargadas de cada departamento y también del supervisor de calidad.
- ☐ La calidad de los productos no satisfaga a los estándares que tiene la empresa para su consumo donde estos están regidos por las políticas y el ministerio de salud.
- ☐ La distribución de los productos para cada departamento es errónea donde por el motivo del mal llenado de los formularios que salen de cada uno de estos o del despacho desde almacén.

- ☐ Fecha de caducidad de los productos perecederos, donde el registro no esté acorde a las viñetas de su recipiente o donde estas se ingresaron al sistema erróneamente.

Desarrollo del caso

Las hojas de control son ideales dentro de esta área ya que con ellas se pudo controlar una cantidad de requisitos que el departamento solicita deben de cumplir con la calidad de los productos, con ellas se pudo medir una serie mejor control de los parámetros tal cómo se muestra a continuación:

Hotel Ensueño S.A. DE C.V.						
Hoja de Control de Alimentos						
Fecha Y Hora	Alimento O Producto	Características	Proveedores	Medidas	Peso	Inspecciono
08:30 a.m.	Leche	galón / salud	Los Lecheros	Ninguna	22 litros	Rodolfo Umaña
10:00 a.m.	Carnes	Roja / Premium	Los ganaderos	ninguna	27.6 libras	Rodolfo Umaña
10:30 a.m.	Brócoli	Verde/amari lla	Los centauros	deben de estar más tierno	6.3 libras	Odalis Gutiérrez

Análisis en la aplicación de hoja de control

Se puede determinar que por medio de las hojas de control se puede llevar un adecuado proceso para asegurar cualquier movimiento, transacción o compra que se realice a diferentes proveedores de acuerdo a lo solicitado, no obstante la entidad tiene la dificultad de que no se emplea esta herramienta, cabe mencionar que la empresa cuenta con personal que no ha tenido la preparación adecuada para poder implementar este tipo de control, por lo cual se le hace la sugerencia a que cada persona que esté encargada en esta área se le asesoré de acuerdo a la necesidad y que

constantemente esté en capacitación para seguir a la vanguardia además que esto ayude a mejorar las diferentes áreas de la entidad.

Conclusiones del análisis

Se ha concluido que de acuerdo en la investigación en el área de alimentación tiene algunas deficiencias que aún están pendientes de solventar, más sin embargo con la herramienta de hoja de control, esta puede solventar algunos de estos errores considerando que se puede incluir a los controles internos que tiene dicha organización.

3.2.5 PLANTEAMIENTO DEL CASO 4 REGISTRO DE LOS PEDIDOS EN EL SISTEMA DEL HOTEL. METODO GRAFICO DE PARETO

Para el personal que este encargado como atención al cliente (Meseros) estos deben de tener un grado de conocimiento en el manejo de sistema ya que la empresa cuenta con un sistema de alta gama para que los clientes puedan ser atendidos lo más pronto posible como con la eficiencia que salen los pedidos desde cocina.

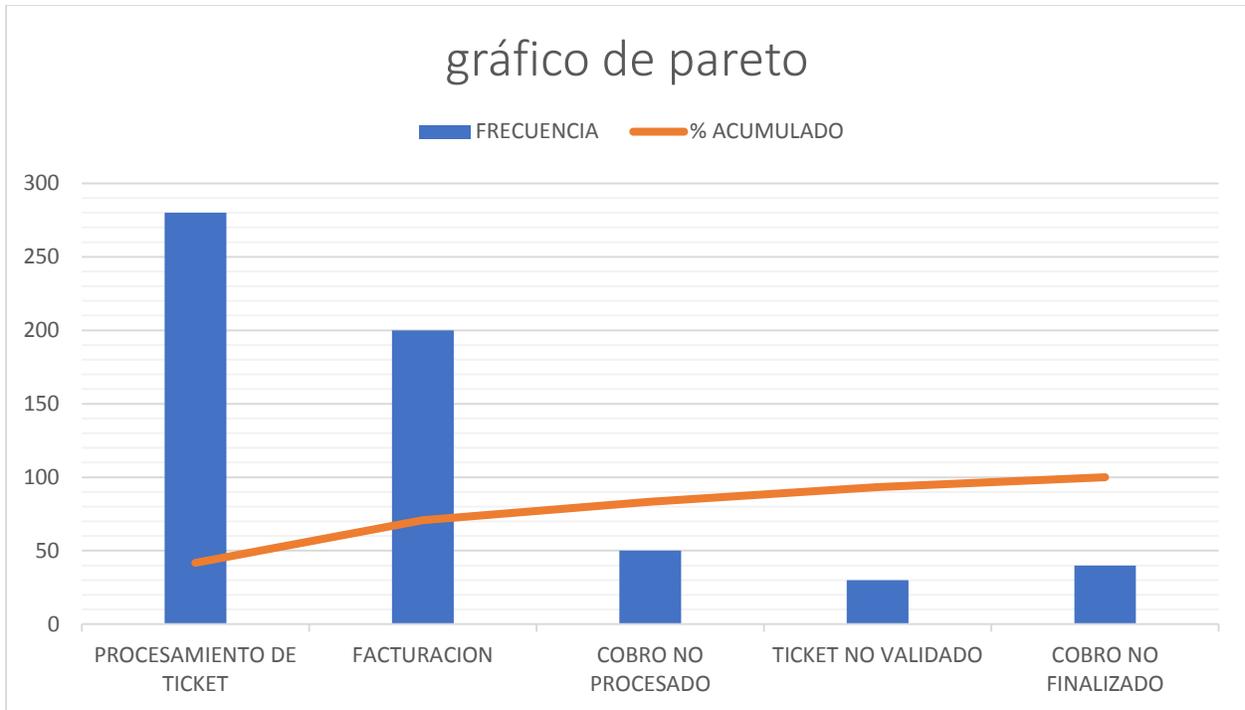
Según el encargado que nos brindó la entrevista menciona de algunos riesgos que tienen al momento de ingresar los pedidos al sistema y estos después como llegan hasta el área de caja y posteriormente todos los días que hay cierre de caja se encuentran con algunos inconvenientes ya que para su finalización estos deben de llegar al departamento de contabilidad sin sesgo o error alguno.

- Los registros de los pedidos en ticket deben de estar ingresados en el sistema con el que cuenta la empresa.
- Para cada pedido debe de tener el usuario de quien lo ingresa al sistema
- El personal asignado a la atención al cliente en el departamento de restaurante deberá de tener el conocimiento de los códigos del menú del día.
- El personal que ha atendido a cualquier cliente y este ya halla cancelado su servicio, deberá de cerrar el ticket en el sistema para que ya no hallan más pedidos para esta mesa.

Desarrollo del caso.

Se presentaron los inconvenientes sobre los cuales se pudo comprobar son los sucesos que más se repiten al momento de la incorporación de datos al sistema y al despacho de los mismos para la venta al cliente de los cuales se pudo determinar los siguientes representados en una tabla de frecuencia que es:

DATOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
PROCESAMIENTO DE TICKET	280	46.67	46.67
FACTURACION	200	33.33	80.00
COBRO NO PROCESADO	50	8.33	88.33
TICKET NO VALIDADO	30	5.00	93.33
COBRO NO FINALIZADO	40	6.67	100.00
	600	100.00	



Análisis en la aplicación de grafica de Pareto

Se puede determinar que por medio de la gráfica de Pareto se aprecia de una mejor manera las etapas que conlleva al momento de la elaboración de ticket, más sin embargo esta herramienta aún no está en uso para la empresa, por lo tanto debe de ser considerado como uno de los varios procesos a implementar y el encargado de la supervisión del área de alimentación, debería de estar en constante capacitación para poder elaborar y presentarlo a la junta directiva o los accionistas que deben de tener el grado de conocimiento de cada proceso en ejecución que este en los controles internos, además esto procedería a la mejora del área de la empresa.

Conclusión del análisis

En conclusión en el departamento de procesamiento, validación de ticket y caja que pertenece al área de alimentos se encontraron varios riesgos donde la operación del hotel puede tener deficiencias al momento de aplicar los procedimientos que están establecidos por los controles internos, sin embargo la herramienta de gráfica de Pareto le puede ser de mucha utilidad, teniendo en cuenta que podrán evaluar las circunstancias donde están afectando a la operación y en donde podrán tomar las decisiones necesarias para el mejoramiento de los procesos.

3.2.6. PLANTEAMIENTO DEL CASO 5, INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS MÉTODO GRÁFICO DE CONTROL.

La posible causa puede ser el manejo inadecuado de los alimentos perecederos, su descongelamiento se realiza bajo método natural, con agua corrida, la temperatura se mantiene alejado de los niveles críticos, los cuales son desde los 4.5°C hasta los 60°C, se descarta la posible causa y se procede a evaluar la temperatura de la cocción para luego llegar a la evaluación, de la temperatura del cuarto frío.

Se determinan posibles riesgos adicionales, porque no existe cumplimiento de las medidas de seguridad para el ingreso al cuarto frío que son:

- ☐ No posee control de primeras entradas, por regla primeras salidas
- ☐ No hay procedimiento alternativo para eventos inesperados como cortes de energía prolongados

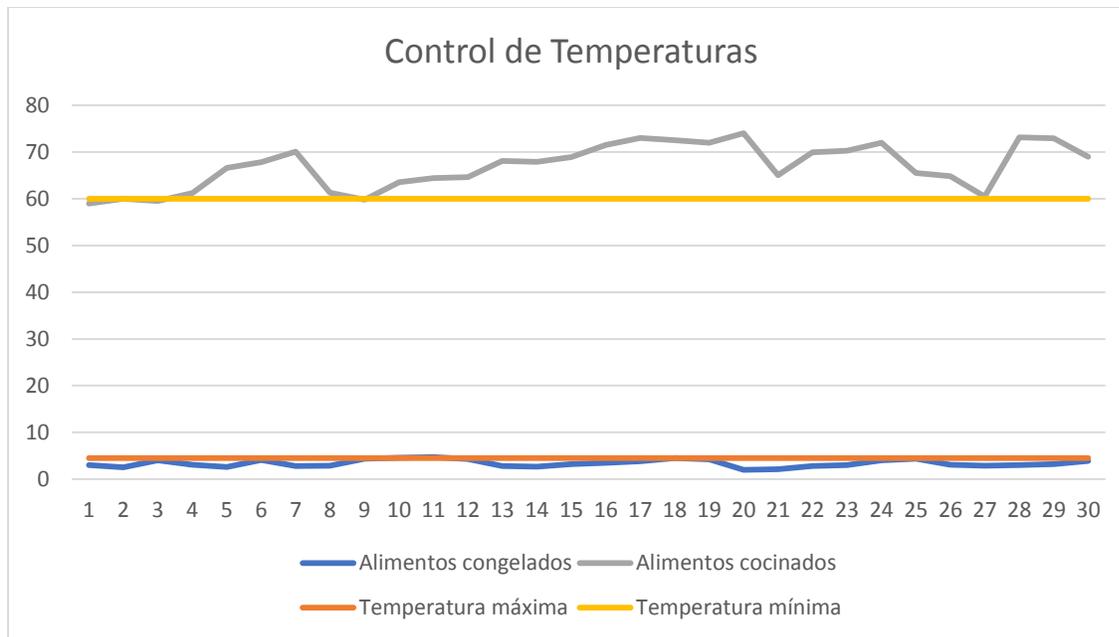
- ☒ La temperatura para la desinfección de los utensilios de cocina, se rigen con detergentes activados con calor
- ☒ El personal no conoce los proveedores que poseen certificación de cumplimiento de normas para garantizar la entrega de productos de calidad
- ☒ El personal no está capacitado para el manejo de alimentos
- ☒ La rotación de personal es una causa de la situación por la que no están capacitados para el puesto

Desarrollo del caso.

Se desarrolló encuestas y procedimientos de evaluación de los procesos en el área de cocina, para este caso pudimos detectar el alto costo de las materias primas para la elaboración de alimentos que son perecederos, hay un porcentaje bastante significativo que se desecha, debido a que por razones que no se han logrado detectar se deben descartar para poder ofrecerle a los clientes un servicio de calidad, cuidando la imagen y cumpliendo el uso previsto de los alimentos, logrando mantener el prestigio de la empresa a un precio más elevado del que podría tener, si no existiera un elevado desperdicio de los materiales utilizados para la preparación de los alimentos, se puede asumir que este problema puede estar relacionado con la mala práctica del enfriamiento de los alimentos cuando salen del almacén hacia la cocina, o durante la preparación que puede relacionarse con peligros biológicos, donde la descomposición del alimento juega el papel principal para la proliferación de las bacterias encargadas de este proceso, las cuales pueden causar

Frecuencias de control de temperaturas para los alimentos

N° Prueba	Alimentos congelados	Temperatura máxima	Alimentos cocinados	Temperatura mínima
1	3	4.5	59	60
2	2.5	4.5	60	60
3	4	4.5	59.5	60
4	3.1	4.5	61.2	60
5	2.6	4.5	66.6	60
6	4.1	4.5	67.8	60
7	2.8	4.5	70.1	60
8	2.9	4.5	61.3	60
9	4.4	4.5	59.8	60
10	4.6	4.5	63.5	60
11	4.7	4.5	64.4	60
12	4.3	4.5	64.6	60
13	2.8	4.5	68.1	60
14	2.7	4.5	67.9	60
15	3.2	4.5	68.9	60
16	3.5	4.5	71.5	60
17	3.8	4.5	73	60
18	4.5	4.5	72.5	60
19	4.2	4.5	72	60
20	2	4.5	74	60
21	2.1	4.5	65	60
22	2.8	4.5	69.9	60
23	3	4.5	70.3	60
24	4	4.5	72	60
25	4.4	4.5	65.5	60
26	3.1	4.5	64.8	60
27	2.9	4.5	60.5	60
28	3	4.5	73.1	60
29	3.2	4.5	72.9	60
30	3.9	4.5	69	60



Resultados del análisis

Los alimentos que contienen proteínas como los evaluados en este caso deben mantenerse a una temperatura menor a 4.5 °C y superior a 60°C, para que el alimento conserve su inocuidad. Durante la prueba realizada dos veces al día, durante 15 días consecutivos, se logra determinar que el comportamiento de las variaciones que supera los límites de control superior e inferior que nos brindan el estándar del control de calidad del alimento, se superan solamente en cuatro ocasiones, esto nos brinda el resultado que las causas posibles de nuestra investigación inicial quedan sin efecto, para lo cual se indaga desde el momento que ingresa el alimento a bodega, las correcciones que se deben aplicar en este proceso nos muestra que deben realizarse, no en el proceso de cocina, ya que la desviación estándar se debe al almacenamiento de los alimentos, un patrón recurrente que influye a un indicador de error en el proceso de almacenamiento es la tendencia de descomposición de alimentos desde el cuarto frío, donde no se encontró un control que pueda probar el manejo adecuado de las entradas y salidas de alimentos, siguiendo el proceso sugerido

que debe cumplirse con primeras entradas, primeras salidas. Esto provoca que los alimentos que llegan antes, se utilicen en fecha posterior, lo que conlleva a la descomposición de los alimentos desde el embodegamiento.

Conclusiones del análisis

El inventario no se maneja de forma adecuada ya que el personal encargado no se encuentra debidamente capacitado para el manejo de los productos, ellos no conocen la forma de recibir y almacenar el producto correctamente, no se posee un plan alternativo para poder enfrentar un corte de energía eléctrica, cuando se accede al cuarto frío de almacenaje no se tiene evidencia del seguimiento del proceso de seguridad, lo que evidencia falta de cumplimiento son exceso de problemas respiratorios en los empleados encargados del abastecimiento de esta área, se toman muestras del manejo de los productos desde la llegada a la cocina hasta la cocción del alimento, que nos da como resultado una variación mínima en las temperaturas que se deben respetar para no exceder los límites permitidos que pueden causar problemas de salud a los consumidores, por lo que se concluye que la verdadera causa del exceso en los costos en la cocina, viene del almacenaje y no de la preparación, exactamente se evidencia el motivo principal es la rotación y falta de capacitación del personal asignado para el manejo de los alimentos de esta categoría.

INFORME DE RESULTADOS CON EL USO DE HERRAMIENTAS DE CAUSA RAÍZ

PROPOSITO.

El propósito del uso de herramientas de causa raíz es para identificar, analizar y corregir todas aquellas causas que son difíciles de encontrar con el uso de métodos convencionales, se enfocó especialmente en restaurante y recursos humanos por ser las áreas mayor número de riesgos y procesos de control interno.

OBJETIVO Y ALCANCE

El objetivo del uso de las herramientas de causa raíz es de ofrecer cierto grado de confianza con los resultados que se obtiene con el uso de estos métodos y demostrar que se puede hacer un análisis más profundo y tomar las medidas necesarias para que no se sigan produciendo los mismos errores.

Su alcance incluyo las áreas de restaurante y recursos humanos por ser áreas con mucha relación con las demás y por contar con el mayor número de actividades y procesos.

El desarrollo de las evaluaciones a los procesos se realizó con la recolección de información por medio de entrevistar a los encargados de las áreas objeto de estudio.

RECONOCIMIENTOS

Queremos agradecer a la dirección general de la entidad y a los encargados de las aras por la gentileza de atendernos y proporcionar la información necesaria para el desarrollo de las evaluaciones con el uso de la metodología de causa raíz.

CONCLUSION.

A partir de los resultados de las evaluaciones las áreas donde más control de riesgos existen es en restaurantes y recursos humanos, hacemos especial énfasis en que las actividades de control pueden tener mejores resultados si se emplea el uso de causa raíz a los procesos de restaurante y la contratación del personal por parte de recursos humanos.

ANTECEDENTES

Las métricas o exigencias del sector constantemente sufren cambios de los cuales la entidad debe de poder adaptarse rápidamente si quiere seguir siendo competitiva en términos turísticos y económicos, las áreas donde generalmente los clientes despiertan mayor interés en buenos servicios que puedan recibir y en la buena comida que podrán disfrutar y el hotel tiene la responsabilidad de ofrecer servicios de muy buena calidad.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

CASO 1 LA CONTRATACION DE PERSONAL

Valoración: Medio

Observación.

Durante la fase de la evaluación se puede constatar que el proceso de contratación se encuentra desactualizado pues los canales para comunicar la información siguen siendo los mismos, el personal de recursos humanos no se capacita constantemente, no se logra otorgar la información completa de las actividades que el nuevo recluta va a desempeñar y que esto genera mala reputación a la entidad por antiguos empleados.

Recomendación.

La dirección o el encargado del área debe de realizar lo siguiente:

- ✓ Definir específicamente las actividades que se van a desempeñar para el nuevo cargo antes de su publicación.
- ✓ Realizar pruebas de evaluación que permitan determinar que el personal contratado tiene la capacidad y aptitud para desempeñar funciones en donde la organización lo exige.
- ✓ Capacitar al personal de recursos humanos para que se mantengan actualizados con las exigencias del mercado y el sector turístico.
- ✓ Implementar planes de desarrollo profesional para el personal operativo del hotel para que se mantengan a la vanguardia con las exigencias del mercado y puedan desempeñar muy bien sus funciones.

Plan de acción.

- Se deberá de contar con un programa de capacitación para todo el personal del hotel de las diferentes áreas con el fin de maximizar el desempeño de las actividades que estos desarrollan.
- La dirección deberá de supervisar que todo el personal haya cumplido con las diferentes capacitaciones.

Responsables.

Dirección general y encargados de áreas.

CASO 2 LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.

Valoración: Medio

Observación:

Durante la realización del análisis se logró determinar que desde la contratación no se proporcionan los suficientes datos de las actividades a desempeñar y es una razón por la que el personal no se interesa pues no es lo que ellos habían esperado, otro factor importante es el ambiente laboral en relación a que los colaboradores los ponen a desempeñar actividades que no les competen o que no les fueron explicadas al momento de la contratación, la sobrecarga de horas y trabajo que en ocasiones no se les logra reconocer a los trabajadores es también un principal detonante de la rotación del personal.

Recomendación.

La dirección o el encargado del área debe de realizar lo siguiente:

- ✓ La comunicación entre el responsable de recursos humanos y el encargado de área para establecer todas aquellas funciones indispensables que deberá de cumplir el nuevo empleado sin descartar ninguna independientemente de la importancia de estas.
- ✓ promover un buen ambiente laboral cumpliendo siempre con los objetivos de la organización.
- ✓ Reconocerle al empleado todas aquellas actividades extra laborales que desempeñe y motivarle a seguir adelante para que con sus funciones pueda agregar más valor a las mismas y a la entidad.

Plan de acción.

- Conocer cuáles son las expectativas del personal para que estos puedan desarrollarse de la mejor manera y que se sientan comprometidos con los objetivos de la entidad

- La dirección deberá de supervisar y garantizar que el ambiente de las aéreas sea el más idóneo para el desarrollo de las actividades.

Responsables.

Dirección general y encargados de áreas.

CASO 3 CONTROL DE ALIMENTOS

Valoración: Medio

Observación.

En la evaluación de los procesos que están ejecutando el área de alimentación al momento de que ingresa cualquier pedido solicitado a los proveedores estos deben de estar plasmado en los formularios que están en los controles internos, también al momento de registrarlo en el almacén, además de cuando estos salen hacia los diferentes departamentos de alimentación.

Algunas de las causas donde los controles establecidos tienen deficiencia se mencionan a continuación:

- Formularios de pedidos mal llenados donde pueden surgir que los códigos de que maneja la empresa se pueden confundir con otro número, aunque en la descripción del producto sea diferente a su código
- Formularios de los pedidos que no tengan la firma y sellos de las personas encargadas de cada departamento y también del supervisor de calidad.

La dirección o el encargado del área debe de realizar lo siguiente:

Recomendaciones

Se recomienda la implementación de la herramienta de hoja de control por lo siguiente:

- Tener el formulario adecuado para el proceso de requerimiento de compra de productos.
- Verificar que el formulario de compras este lleno correctamente para seguir el proceso de compras.
- Evaluar constantemente los precios en el mercado de los productos esenciales y fundamentales para el funcionamiento en el área de alimentación.
- Capacitar el personal para minimizar los errores en los registros de los productos al sistema.

Plan de acción

- El hotel tiene que obtener la herramienta de hoja de control para que los procesos en el área de alimentación sean efectuados de una manera eficiente y eficaz para cada control ejecutado.
- El encargado del área de alimentación deberá de ejecutar los procesos correctos para la implementación de la nueva herramienta de hoja de control, el cual deberán de capacitar al personal para el manejo y la ejecución de este proceso.

Responsables.

Gerente de área de alimentos y supervisor del área de cocina y restaurante.

CASO 4 REGISTRO DE PEDIDOS EN EL SISTEMA.

Valoración: Medio

Observación.

En algunas ocasiones surge algún inconveniente dentro de cada departamento del área de alimentación ya sea por ignorancia o negligencia de parte de los empleados ya que se considera que no son malintencionados.

A continuación, se detalla algunos de los riesgos que comprende en este proceso que compete al departamento de caja, pero es parte del área de alimentación.

- Mal registro al momento que los pedidos ingresan al sistema.
- Cobro de más por el consumo del cliente habiendo antes ingresado código erróneo del pedido.

La dirección o el encargado del área debe de realizar lo siguiente:

Recomendaciones.

- Llenar de una forma correcta el formulario donde se lleva el control de caducidad de los productos.
- Realizar los registros pertinentes del formulario de control de caducidad de los productos perecederos.
- Elaborar correctamente cada ticket que sea generado por el personal que está a cargo en el departamento de restaurante.
- Registrar y elaborar correctamente el comprobante de crédito fiscal o factura de acuerdo al consumo o servicio prestado.

Plan de acción.

- El supervisor del departamento de restaurante deberá de tener el conocimiento de la implementación de la herramienta de grafico de Pareto para la realización de nuevas evaluaciones de los procesos.
- El hotel debe de contar con programas de capacitación para el personal para el manejo del sistema implementado y también con el conocimiento de los procesos que están determinado en los controles internos.

Responsables.

Gerente del área de alimentación, supervisor de departamentos.

CASO 5 INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS

Valoración: Medio

Observación.

La inocuidad de los alimentos se ha vuelto un proceso que provoca un costo adicional al previsto, debido al desperdicio de estos productos, ya que por causas definidas claramente se deben desechar por descomposición en tiempos no estipulados como límite de vencimientos.

Algunos de los riesgos que comprende este proceso que compete al departamento de cocina y bodega, como parte del área de alimentación y que deben de prestar mayor atención son:

- Pérdida de mercado

- Infecciones producidas por manejo inadecuado de los alimentos
- Demandas de los clientes
- Accidentes laborales

La dirección o el encargado del área debe de realizar lo siguiente:

Recomendaciones.

- Llevar un control adicional de inventario en la bodega de alimentos
 - Evaluación Alimentaria e higiene
 - Cumplimiento a la normativa de seguridad interna
 - Evaluación constante del personal en el manejo de alimentos
-
- El jefe de cocina debe implementar procedimientos para evaluar al personal que pruebe que en realidad está capacitado para el manejo inocuo de los alimentos
 - El supervisor de cocina debe verificar los controles en los inventarios para evitar que existan excesos o faltantes de mercadería.
 - Evitar la excesiva rotación de personal

Plan de Acción

- Realizar procedimiento de contratación de personal, para el cumplimiento de los perfiles adecuados para cada puesto a desempeñar

Responsables.

Encargado del área de alimentación.

CONCLUSIONES.

Después de realizar el estudio, realizado el diagnóstico y aplicado las herramientas de causa raíz se concluye que:

- 1- El análisis de causa raíz es una metodología que consiste en el uso de herramientas que se utilizan para resolver cualquier tipo de problema en los procesos de control interno de una entidad.
- 2- El hotel debe de ofrecer una amplia variedad en sus servicios enfocados a cubrir todas las necesidades no solo de sus clientes sino además de las exigencias del mercado que se encuentra en constante evolución.
- 3- El recurso humano dentro del hotel representa una pieza fundamental dentro de las actividades ya sea para su funcionamiento como desarrollo del negocio dentro del sector, teniendo en consideración que de manera regular se ven expuestos al problema de la rotación de personal.
- 4- Dentro de los servicios que ofrecen se debe de destacar el área de recursos humanos y restaurantes ya que estas actividades no solamente significan ingresos para el hotel también significan el posicionamiento del mismo en el mercado, por eso es necesario en hacer énfasis en los procesos de estas áreas para agregar valor y productividad a la entidad.

RECOMENDACIONES.

Para solventar las causas encontradas dentro del proceso de control interno que cuenta la entidad se recomienda que:

- 1- Sugerir el uso de las herramientas de causa raíz para resolver los problemas que afectan los procesos de control interno de la entidad.

- 2- Aconsejar que para cualquier actividad de servicio que se ofrezca se debe de saber las necesidades que se van a cubrir de sus clientes para ellos es necesario que su personal tanto de restaurante como de recursos humanos se encuentre debidamente capacitado.
- 3- Insistir en poner principal atención al problema de rotación de personal ya que es una principal causa ya que no solo preocupa a los encargados del área además a los mismos empresarios.
- 4- Pedir que se puedan actualizar constantemente los procesos de control interno para las áreas de recursos humanos y restaurantes ya que de los mismos dependerá el buen desempeño de las actividades de servicio al cliente tanto en calidez humana como en el buen servicio a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa de El Salvador. (28 de abril de 1988). *Código de salud*. Obtenido de Código de salud: http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/ley/codigo_de_salud.pdf
- Asturias corporación universitaria. (s.f.). *Asturias corporación universitaria*. Recuperado el 23 de 06 de 2022, de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf2.pdf
- AUDITOOOL. (2022). *Nuevo Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. Obtenido de Nuevo Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/5324-nuevo-marco-internacional-para-la-practica-profesional-de-la-auditoria-interna-2>
- Defensoría del consumidor. (10 de 2015). *Ley y Reglamento de la protección al consumidor*. Obtenido de Ley y Reglamento de la protección al consumidor: https://defensoria.gob.sv/wp-content/uploads/2015/10/ley_reglamento.pdf
- IAICHILE.ORG. (08 de 2021). *ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ*. Obtenido de ANALISIS DE CAUSA RAIZ: <https://iaichile.org/wp-content/uploads/2021/08/Brochure-IAI-Analisis-Causa-Raiz>
- Interna, M. I. (2017). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.
- ISO. (15 de 09 de 2015). *SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- málaga adventures. (2019). *Ventajas y Desventajas de un Hotel o Apartamento*. Obtenido de Ventajas y Desventajas de un Hotel o Apartamento: <https://malagaadventures.com/es/ventajas-y-desventajas-de-alojarte-en-un-hotel-o-un-apartamento-turistico/#Todo-Estará-Limpio>
- slideshare.net. (25 de 01 de 2020). *Foda de un hotel*. Obtenido de Foda de un hotel: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/foda-de-un-hotel>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2 de diciembre de 2005). *transparencia.gob.sv*. Obtenido de [transparencia.gob.sv: https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/191/653/original/Ley_de_turismo.pdf?1500380031](https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/191/653/original/Ley_de_turismo.pdf?1500380031)
- Lic Ricardo Mendoza Orantes. (2020). *Código de Trabajo*. San Salvador: Jurídica Salvadoreña.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES O ENCARGADOS DE ÁREAS DE RESTAURANTE
Y RECURSO HUMANO DEL SECTOR HOTELERO EN LA COLONIA ESCALON
DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

OBJETIVO: Obtener información sobre los principales problemas que suelen suceder en las áreas de restaurantes y recursos humanos del sector hotelero a fin de sustentar la investigación y realizar un diagnóstico donde se determine la existencia de causas fundamentales que impiden el logro de los objetivos.

PROPÓSITO: La siguiente entrevista ha sido preparada con fines académicos, toda la información que sea proporcionada será tratada de forma confidencial y usada solamente para el proceso de investigación. **RECURSOS HUMANOS**

1- Según su experiencia como profesional encargado del área de restaurantes o recursos humanos, ¿Cuáles son los lugares donde suelen darse mayores inconvenientes o problemas de control interno que impiden el desarrollo pleno de las actividades diarias de la organización?

R/ dentro de los procesos de selección de personal que todos tengan las competencias para trabajar en una determinada área del hotel, los procesos hoy en día suelen ser más rigurosos que hace 2 años y se necesita que el personal que será contratado para una determinada área cumpla con los requisitos mínimos de contratación,

- 2- ¿A su criterio cuál cree usted que puede ser la razón sobre la cual persiste la existencia de un problema dentro de los procesos del área que cuesta ser solventado incluso teniendo controles sobre los procesos?**

R/ situaciones de carácter externo que puedan impactar en los controles internos de la empresa, causas que no se pueden controlar como la pasada situación de la pandemia covid que vino a que los procesos de selección fuesen más frágiles afectando directamente las operaciones de cualquier área de la empresa pues en ausencia de mano de obra y más cuando no está calificada cuesta mucho más desarrollar las actividades.

- 3- ¿A su criterio cuando se identifica un problema dentro de las actividades de su área, existe una pronta solución para los mismos, y de no ser así estos pueden afectar significativamente otros procesos del área o de otra sobre la cual usted no tenga un tipo de control?**

R/ Todos los procesos se comparten con los sistemas que se poseen no existe ninguno que sea propio de una sola área el contratar personal capaz para cualquier área es indispensable para alcanzar los objetivos que persiguen.

- 4- ¿Conoce usted algún tipo de método para el análisis de los riesgos de las causas fundamentales u otro tipo de método que ayude a detectar y solventar dichos problemas?**

R/ manejamos el método FODA y análisis de 4x4 como por ejemplo para reclutamiento del personal divididos en 4 puntos que se persiguen para la contratación de personal que va a una determinada área.

- 5- ¿A quiénes considera usted como responsables de realizar el análisis de los riesgos que existen en cada uno de los procesos para su área u otra dentro de la empresa?**

R/ la parte indispensable de elaborar las políticas es la parte directiva y contabilidad, y el responsable de que se cumplan los procesos y políticas es el encargado del área, la actividad de auditoría interna solo es de evaluar que los procesos se estén cumpliendo.

- 6- ¿A su criterio se ha incurrido en desperdicios de recursos debido al no uso de herramientas que faciliten los procesos de cada una de las áreas dentro de la organización**

R/ En ocasiones el personal suele utilizar herramientas para servirle a los clientes todos deben de conocer cómo se utilizan la capacitación al inicio de las actividades es indispensable para que estos cumplan con todos los controles que se han establecido.

- 7- ¿Cree usted que aquellos problemas de control en las actividades correspondientes a su área pueden ser por consecuencia de no utilizar las herramientas que ayuden a encontrar la verdadera causa raíz?**

R/siempre existe una forma de sanar cualquier inconveniente si tengo una deficiencia de personal para un área la solución será contratar más personal o contratar personal que esté debidamente capacitado, pero no está de más a forma de recomendación el poder utilizar un método que nos ayude a identificar la deficiencia que exista al momento de hacer el tipo de selección o la evaluación del personal en un área.

- 8- ¿A su criterio si el método de causa raíz ayuda a identificar problemas de los cuales se desconoce la causa, lo consideraría como un beneficio el que se utilicen para detectar, evaluar o analizar los riesgos que pueden existir dentro de la empresa?**

R/ si, cada uno de los procesos deben de cumplirse si el método ayuda a poder identificar con precisión el problema ya sea en el desempeño de las actividades del personal sería muy bueno el poder utilizarlo en un determinado proceso.

- 9- ¿Considera que sería de beneficio implementar las herramientas brindadas por medio del análisis de causa raíz para incrementar la eficiencia de los procesos de las áreas?**

R/ sí existen métodos que ayuden a poder ver procesos, controles y encontrar los riesgos de una mejor forma sería de mucho apoyo a las actividades que se desarrollan en tal caso estos métodos de causa raíz pueden traer el beneficio de solventar de mejor manera los problemas.

- 10- ¿Cuáles considera usted que pueden ser los beneficios de identificar riesgos con el uso de métodos de causa raíz?**

R/ mejora en cada uno de los procesos indistintamente el área donde puedan ser aplicados y que también puede traer la modificación a los procesos existentes o la creación de nuevos

procesos que ayuden a agilizar y desempeñar las actividades de control y ofrecer una confianza sobre los mismos.

11-¿Como encargado del área y sus actividades, sabe usted si existe un número de errores en un proceso que suelen ser vistos como insignificantes y que no afecten a grandes rasgos el desempeño del área misma y que la empresa tome como tolerantes?

R/ el personal puede estar capacitado en cualquier actividad que tengan que desarrollar, pero siempre existen casos donde ocurre el error humano y que se suele dar por algo involuntario de estos, pero nunca por una negligencia si son involuntarios existe cierto nivel de tolerancia a estas repercusiones porque hasta cierto punto estos se pueden controlar.

12-Con el uso de controles internos para conocer las causas raíz de un problema, ¿Conoce usted cual es el procedimiento a realizar cuando el problema se suele dar con frecuencia?

R/ sí se suele dar con frecuencia siempre llevan un proceso para ese tipo de problemas, el personal ya está capacitado para responder sobre esos errores que se suelen dar con frecuencia.

13-¿Conoce cuáles son las áreas que son analizadas continuamente, como las identifican y que se evalúa en cada una de ellas?

R/ como encargado se conocen las áreas que deben de prestarse mucha atención, si existe un inconveniente que afecte al personal por ejemplo que está al servicio de los clientes siempre se deberá de buscar la raíz de donde surgió el problema por ejemplo si es con alimentos se deberá abocar con el área de cocina para que solvente el inconveniente ya sabemos que la capacitación para el personal es diferente.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES O ENCARGADOS DE ÁREAS DE RESTAURANTE
Y RECURSO HUMANO DEL SECTOR HOTELERO EN LA COLONIA ESCALON
DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

OBJETIVO: Obtener información sobre los principales problemas que suelen suceder en las áreas de restaurantes y recursos humanos del sector hotelero a fin de sustentar la investigación y realizar un diagnóstico donde se determine la existencia de causas fundamentales que impiden el logro de los objetivos.

PROPÓSITO: La siguiente entrevista ha sido preparada con fines académicos, toda la información que sea proporcionada será tratada de forma confidencial y usada solamente para el proceso de investigación. **RESTAURANTE**

1- Según su experiencia como profesional encargado del área de restaurantes o recursos humanos, ¿Cuáles son los lugares donde suelen darse mayores inconvenientes o problemas de control interno que impiden el desarrollo pleno de las actividades diarias de la organización?

R/ con el personal la falta de preparación y conocimiento que estos deben de tener al momento de manipular o tratar los alimentos.

2- ¿A su criterio cuál cree usted que puede ser la razón sobre la cual persiste la existencia de un problema dentro de los procesos del área que cuesta ser solventado incluso teniendo controles sobre los procesos?

R/ En su caso con el personal que es nuevo que en ocasiones no es lo que ellos esperaban y ven todo lo riguroso de los procesos que se deben de cumplir en cocina

- 3- ¿A su criterio cuando se identifica un problema dentro de las actividades de su área, existe una pronta solución para los mismos, y de no ser así estos pueden afectar significativamente otros procesos del área o de otra sobre la cual usted no tenga un tipo de control?** *R/ los procesos de la empresa se encuentran debidamente encadenados no existe uno que sea propio de un área por tanto si hay un error dentro de uno esto afectará a los demás desde que se reciben los alimentos que se van almacenar hasta su pronta facturación para la venta al consumidor*
- 4- ¿Conoce usted algún tipo de método para el análisis de los riesgos de las causas fundamentales u otro tipo de método que ayude a detectar y solventar dichos problemas?**
FODA y análisis de un 4X4, que conlleva a realizar un mismo análisis del FODA, en cocina serie de principios que se deben de cumplir para el tratamiento y evitar la contaminación de los alimentos.
- 5- ¿A quiénes considera usted como responsables de realizar el análisis de los riesgos que existen en cada uno de los procesos para su área u otra dentro de la empresa?**
De primera línea están los directores y contabilidad que elaboran las políticas de la empresa y el encargado del área, auditoría interna evalúa y hace un pre llamado para que se cumplan los controles.
- 6- ¿A su criterio se ha incurrido en desperdicios de recursos debido al no uso de herramientas que faciliten los procesos de cada una de las áreas dentro de la organización?** *R/ el no hacer uso de cierto tipo de herramientas para servir los alimentos o las bebidas puede incurrir en aumento de los costos*

7- ¿Cree usted que aquellos problemas de control en las actividades correspondientes a su área pueden ser por consecuencia de no utilizar las herramientas que ayuden a encontrar la verdadera causa raíz?

R/ siempre deberá existir una forma de solucionar el inconveniente en alimentos con un proceso para solventarlas, pero siempre no vemos la necesidad de tener más de un tipo de herramienta para solucionar el problema.

8- ¿A su criterio si el método de causa raíz ayuda a identificar problemas de los cuales se desconoce la causa, lo consideraría como un beneficio el que se utilicen para detectar, evaluar o analizar los riesgos que pueden existir dentro de la empresa?

R/ si, porque si queremos averiguar el costo que vamos a incurrir para servir alimentos y bebidas nos servirá para poder pronosticar que se cumplan con todos los procesos.

9- ¿Considera que sería de beneficio implementar las herramientas brindadas por medio del análisis de causa raíz para incrementar la eficiencia de los procesos de las áreas?

R/ si, porque nos ayudará a encontrar las ventajas de agilizar más los procesos dentro del área solventando de una forma más puntual los problemas que puedan suceder.

10- ¿Cuáles considera usted que pueden ser los beneficios de identificar riesgos con el uso de métodos de causa raíz?

R/ mejora en los procesos y resolver con mayor precisión y que a la vez pueden ayudar a elaborar un nuevo tipo de proceso que sea más rápido para dar una solución a los inconvenientes.

11-¿Como encargado del área y sus actividades, sabe usted si existe un número de errores en un proceso que suelen ser vistos como insignificantes y que no afecten a grandes rasgos el desempeño del área misma y que la empresa tome como tolerantes?

R/ si, existe cierto tipo de errores que en ocasiones suelen ser involuntarios que son los que se podrían tomar como tolerantes sin ser negligentes, como por ejemplo cortar las carnes suele que en una de esas puede que la medida del corte sea un poco mayor de lo que se tiene establecido, pero siempre sin excederse del rango de control.

12-Con el uso de controles internos para conocer las causas raíz de un problema, ¿Conoce usted cual es el procedimiento a realizar cuando el problema se suele dar con frecuencia?

R/ si, las soluciones no suelen salir del aire, ejemplo si sobra alimento existe un proceso de cómo se debe de conservar ese alimento o de cómo se debe de descongelar cierto tipo de alimentos siempre de la mejor manera.

13-¿Conoce cuáles son las áreas que son analizadas continuamente, como las identifican y que se evalúa en cada una de ellas?

R/ si, el encargado siempre debe de conocer las áreas donde suelen darse el mayor tipo de inconvenientes para prestarle atención, si existe cierto deterioro o daño en los alimentos en cualquier etapa se deberá de investigar o evaluar en qué procesos de la cadena fallo para que ese alimento se dañara en una fase del proceso.