



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III PARA LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS, CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

JONATHAN JAVIER GUAMÁN PAREDES

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por el señor **JONATHNA JAVIER GUAMÁN PAREDES**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.



ING. JAVIER LENÍN GAIBOR
DIRECTOR DE TESIS



LIC. LUIS GERMÁN SANANDRÉS ÁLVAREZ
MIEMBRO DE TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **JONATHAN JAVIER GUAMÁN PAREDES**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Mayo de 2019.



Jonathan Javier Guamán Paredes
C.C: 020203449-2

DEDICATORIA

Para llegar lejos en la vida se debe trabajar más que nadie.

Este trabajo de titulación es un sueño cumplido, no solo mío sino es de varias personas, es por esta razón que quiero dedicar a toda mi familia, pero de manera especial a mi madre y hermanos, por estar siempre a mi lado, motivándome, aconsejando y apoyándome incondicionalmente; es un orgullo de haber emprendido esta gran aventura de la mano de ellos; además, quiero agradecer a Dios, porque con sus bendiciones ha guiado mis pasos hacia el éxito. Para concluir, con este trabajo, termina una importante etapa de mi vida.

Jonathan Javier Guamán Paredes

AGRADECIMIENTO

Vale la pena creer y luchar porque nada es imposible; cuando una puerta se cierra, muchas otras se abren.

Quiero agradecer a cada una de las personas que han contribuido de forma directa e indirecta en mi formación personal y profesional.

Mi vida ha sido bendecida con una gran familia, amigos, compañeros y maestros que han compartido historias y experiencias, a través de las cuales he aprendido que esos actos de desprendimiento perduran por toda la vida.

Aprovecho la oportunidad para agradecer a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme permitido formar parte de la Escuela de Contabilidad y Auditoría; claustro de estudio donde con sacrificio y disciplina adquirí una serie de conocimientos, experiencias y vivencias, que sirvieron para culminar con éxitos mi carrera de pregrado.

Sin lugar alguno, mi sincera gratitud a Lenin Gaibor, Director del presente trabajo de titulación, un gran ser humano, maestro y verdadero amigo a quien admiro y respeto; Luis Sanandrés, Miembro del Tribunal y docente, quien ha sido un gran soporte para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Por último, agradezco a todo el personal: directivo, administrativo, docente y operativo de la Escuela de Contabilidad y Auditoría; mención especial merecen los directivos de la Hostería La Andaluza Asociados por permitirme realizar este trabajo, a todos ellos gracias.

Jonathan Javier Guamán Paredes

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. <i>Formulación del problema</i>	4
1.1.2. <i>Delimitación del problema</i>	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.2.1. <i>General</i>	5
1.2.2. <i>Específicos</i>	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	6
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	6
1.3.2. <i>Justificación metodológica</i>	6
1.3.3. <i>Justificación académica</i>	6
1.3.4. <i>Justificación práctica</i>	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	8
2.1. Antecedentes de investigación.....	8
2.1.1. <i>Antecedentes del control interno</i>	9
2.2. MARCO TEÓRICO	10
2.2.1. <i>Empresa</i>	10
2.2.1.1. <i>Tipos de empresa</i>	10
2.2.2. <i>Empresa hotelera</i>	12
2.2.2.1. <i>Clasificación del alojamiento turístico</i>	12
2.2.3. <i>Proceso administrativo</i>	15

2.2.4.	<i>Control</i>	16
2.2.4.1.	<i>Importancia del control</i>	17
2.2.4.2.	<i>Tipos de controles</i>	18
2.2.4.3.	<i>Clases de control</i>	19
2.2.4.4.	<i>Proceso de control</i>	20
2.2.5.	<i>Sistema de control interno</i>	21
2.2.5.1.	<i>Objetivos del sistema de control interno</i>	22
2.2.5.2.	<i>Elementos del sistema de control interno</i>	23
2.2.5.3.	<i>Características del sistema de control interno</i>	24
2.2.5.4.	<i>Alcance del sistema de control interno</i>	25
2.2.5.5.	<i>Responsables del sistema de control interno</i>	26
2.2.5.6.	<i>Diseño del sistema de control interno</i>	27
2.2.6.	<i>Control interno</i>	30
2.2.6.1.	<i>Objetivos de control interno</i>	31
2.2.6.2.	<i>Clasificación de control interno</i>	33
2.2.6.3.	<i>Elementos del control interno</i>	33
2.2.6.4.	<i>Principios del control interno</i>	35
2.2.6.5.	<i>Limitaciones del control interno</i>	36
2.2.6.6.	<i>Ventajas del control interno</i>	37
2.2.6.7.	<i>Aspectos del control interno</i>	38
2.2.6.8.	<i>Establecimiento de un programa de control interno</i>	40
2.2.6.9.	<i>Modelos de control interno</i>	41
2.2.7.	<i>Método COSO</i>	42
2.2.7.1.	<i>Método COSO III</i>	44
2.2.7.2.	<i>Componentes del COSO III</i>	44
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	46
2.4.	IDEA A DEFENDER	47

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	48
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	48
3.2.1. <i>Investigación descriptiva</i>	48
3.2.2. <i>Investigación documental</i>.....	49
3.2.3. <i>Investigación de campo</i>.....	49
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.3.1. <i>Población</i>.....	50
3.3.2. <i>Muestra</i>.....	50
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	50
3.4.1. <i>Métodos de investigación</i>	50
3.4.1.1. <i>Método deductivo</i>	50
3.4.1.2. <i>Método inductivo</i>	51
3.4.1.3. <i>Método analítico – sintético</i>	51
3.4.2. <i>Técnicas de investigación</i>	52
3.4.2.1. <i>Observación</i>	52
3.4.2.2. <i>Entrevista</i>	52
3.4.2.3. <i>Encuesta</i>	52
3.4.2.4. <i>Cuestionarios</i>	53
3.5. RESULTADOS	53
3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	72
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	138
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III PARA LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS, CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.	138
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA	138
4.1.1. <i>Información General de la Hostería</i>	138

4.2.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA HOSTERÍA	139
4.3.	MISIÓN	140
4.4.	VISIÓN	140
4.6.	POLÍTICA DE CALIDAD	141
4.7.	POLÍTICA EMPRESARIAL	141
	PRESENTACIÓN.....	143
	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	144
	OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN	144
	CONCLUSIONES	330
	RECOMENDACIONES	331
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - 2: Clasificación de alojamiento	12
Tabla 2 – 2: Componentes del control interno COSO III.....	44
Tabla 1 – 3: Población de la Hostería La Andaluza Asociados.....	50
Tabla 2 – 3: Población de la Hostería La Andaluza Asociados por sexo	56
Tabla 3 – 3: Rango de edad del personal de la Hostería.....	57
Tabla 4 – 3: Existencia de un sistema de control interno	58
Tabla 5 – 3: Conocimiento de la filosofía organizacional y código de ética.....	59
Tabla 6 – 3: Existencia de manuales, reglamentos y políticas para mitigar riesgos.....	60
Tabla 7 – 3: Responsables de implementar el control interno.....	61
Tabla 8 – 3: Calificación del control interno	62
Tabla 9 – 3: Implementación de nuevos modelos de control interno, estrategias e indicadores	63
Tabla 10 – 3: Rendición de cuentas del personal a la máxima autoridad de la Hostería	64
Tabla 11 – 3: Manual de funciones y responsabilidades	65
Tabla 12 – 3: Comunicación de la Hostería.....	66
Tabla 13 – 3: Notificación del personal.....	67
Tabla 14 – 3: Capacitaciones, incentivos y premios al personal	68
Tabla 15 – 3: Evaluación del desempeño del personal.....	69
Tabla 16 – 3: Tiempo de resolver los problemas.....	70
Tabla 17 – 3: Clima laboral de la Hostería	71
Tabla 18 – 3: Escala de calificación del control interno.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – 2: Fases del proceso administrativo	16
Figura 2 – 2: El proceso de control	20
Figura 3 – 2: Fases del proceso de control interno	21
Figura 4 – 2: Elementos del sistema de control interno	24
Figura 5 – 2: Modelo de confiabilidad del sistema de control interno	29
Figura 6 – 2: Clasificación del control interno	33
Figura 7 – 2: Esfera esquemática del control interno y sus elementos.....	34
Figura 8 – 2: Ventajas del control interno	38
Figura 9 – 2: Aspectos del control interno	39
Figura 10 – 2: Esquema de los aspectos y aplicación del control interno	39
Figura 11 – 2: Relación de objetivos, componentes y niveles del control interno según COSO.....	43
Figura 1 – 3: Población de la Hostería La Andaluza Asociados por sexo	56
Figura 2 – 3: Rango de edad del personal de la Hostería	57
Figura 3 – 3: Existencia de un sistema de control interno.....	58
Figura 4 – 3: Conocimiento de la filosofía organizacional y código de ética	59
Figura 5 – 3: Existencia de manuales, reglamentos y políticas para mitigar riesgos	60
Figura 6 – 3: Responsables de implementar el control interno	61
Figura 7 – 3: Calificación del control interno	62
Figura 8 – 3: Implementación de nuevos modelos de control interno, estrategias e indicadores	63
Figura 9 – 3: Rendición de cuentas del personal a la máxima autoridad de la Hostería	64
Figura 10 – 3: Manual de funciones y responsabilidades.....	65
Figura 11 – 3: Comunicación de la Hostería	66
Figura 12 – 3: Notificaciones por ausencia o incumplimiento en la jornada de trabajo	67
Figura 13 – 3: Capacitaciones, incentivos y premios al personal.....	68
Figura 14 – 3: Evaluación del desempeño al personal	69
Figura 15 – 3: Tiempo de resolver los problemas	70
Figura 16 – 3: Clima laboral de la Hostería	71
Figura 17 – 3: Nivel de madurez del componente entorno/ ambiente de control.....	86
Figura 18 – 3: Nivel de madurez del componente evaluación de riesgos	97

Figura 19 – 3: Nivel de madurez del componente actividades de control.....	106
Figura 20 – 3: Nivel de madurez del componente información y comunicación.....	119
Figura 21 – 3: Nivel de madurez del componente actividades de supervisión	124
Figura 22 – 3: Nivel de madurez del COSO III.....	127
Figura 1 – 4: Información general de la Hostería La Andaluza Asociados.....	205
Figura 2 – 4: Planos de la Hostería La Andaluza Asociados	206
Figura 3 – 4: Estructura Organizacional de la Hostería La Andaluza Asociados	207
Figura 4 – 4: Mapa de procesos de la Hostería La Andaluza Asociados	208
Figura 5 – 4: Organigrama Empresarial	224
Figura 6 – 4: Categorías de desempeño laboral.....	272
Figura 7 – 4: Etapas del fraude.....	302
Figura 8 – 4: Etapas de la evaluación del fraude.....	303
Figura 9 – 4: Sistema de control y prevención de riesgos	306
Figura 10 – 4: Tipos de comunicación	315

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Cronograma de actividades para la difusión del código de ética
- Anexo B:** Hoja de registro del huésped
- Anexo C:** Hoja de registro de reservación del huésped
- Anexo D:** Hoja de registro de reservación del huésped
- Anexo E:** Formato de requisición de compras internas
- Anexo F:** Comanda interna para restaurante
- Anexo G:** Formato de la oferta laboral
- Anexo H:** Formato de la publicación de la oferta laboral
- Anexo I:** Formato de hoja de vida
- Anexo J:** Formato de los criterios de selección
- Anexo K:** Formato de la entrevista
- Anexo L:** Formato de los resultados finales
- Anexo M:** Formato de evaluación del desempeño del personal de la Hostería
- Anexo N:** Registro de la evaluación general del desempeño laboral
- Anexo O:** Matriz de riesgos
- Anexo P:** Registro de quejas, reclamos y sugerencias
- Anexo Q:** Formato de acciones formativas
- Anexo R:** Cronograma de actividades del plan anual de capacitación
- Anexo S:** Formato de auditoría interna
- Anexo T:** Formato de evaluación del sistema de control interno
- Anexo U:** Formato de resumen de deficiencias del sistema de control interno
- Anexo V:** Registro Único del Contribuyente de la Hostería La Andaluza Asociados
- Anexo W:** Nombramiento del Representante Legal
- Anexo X:** Nombramiento del Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados
- Anexo Y:** Escritura Pública de Constitución de la Hostería La Andaluza Asociados
- Anexo Z:** Petición de aprobación del reglamento interno de trabajo
- Anexo AA:** Encuesta aplicada al personal de la Hostería
- Anexo BB:** Entrevista con el Gerente de la Hostería

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, está enfocado al diseño de un sistema de control interno basado en el COSO III para la Hostería La Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo, tiene como propósito reducir y mitigar los riesgos empresariales, por otra parte, ayudar a la alta dirección a tomar decisiones gerenciales acertadas para la consecución de los objetivos estratégicos. Previo al desarrollo del sistema de control interno, fue necesario hacer una visita preliminar a la Hostería, posteriormente se aplicó una encuesta al personal de la empresa hotelera, entrevista al Gerente y cuestionarios de control interno con sus respectivos componentes, principios y enfoques bajo la metodología del COSO III, lo cual permitió identificar una serie de deficiencias organizacionales, tales como: inexistencia de un control en las actividades administrativas, financieras y operativas, ausencia de un código de ética que guie el comportamiento del personal, desactualizada estructura organizacional, complementado con la falta de una planificación estratégica, además, carece de manual de funciones, procedimientos y reglamento interno. Con lo antes expuesto, se procedió a la elaboración del sistema de control interno que incluye: manual de funciones y de procedimientos, programas de comunicación interna y capacitación e indicadores de gestión. Por lo tanto, se recomienda a la máxima autoridad de la empresa hotelera su implementación, a fin de fortalecer y mejorar la gestión operativa de los servicios hoteleros en función de optimizar los recursos empresariales, más allá de asegurar el mejoramiento continuo y la calidad del servicio.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE CONTROL INTERNO> <COSO III> <EMPRESA> <RIESGO EMPRESARIAL> <DESEMPEÑO LABORAL> <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS> <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>


ING. JAVIER LENÍN GAIBOR
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



ABSTRACT

This research work is focused on the design of an internal control system based on the COSO III for Hostería La Andaluza Asociados, canton Guano, Chimborazo province, which aims to reduce and mitigate business risks, on the other hand, help top management to make sound management decisions for the achievement of strategic objectives. Prior to the development of the internal control system, it was necessary to make a preliminary visit to the Inn, then a survey was applied to the staff of the hotel company, interview the Manager and internal control questionnaires with their respective components, principles and approaches under the methodology COSO III, which allowed identifying a series of organizational deficiencies, such as: lack of control in administrative, financial and operational activities, absence of a code of ethics that guides the behavior of staff, outdated organizational structure, complemented with the lack of strategic planning, in addition, lack a manual of functions, procedures, and internal regulations. With the foregoing, the internal control system was developed, which includes: functions and procedures manual, internal communication programs, and training and management indicators. Therefore, it is recommended to the maximum authority of the hotel company its implementation, in order to strengthen and improve the operational management of hotel services in order to optimize business resources, beyond ensuring continuous improvement and quality of service.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <INTERNAL CONTROL SYSTEM> <COSO III> <COMPANY> <BUSINESS RISK> <LABOR PERFORMANCE> <STRATEGIC OBJECTIVES> <STRATEGIC PLANNING>



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector turístico del Ecuador, contribuye directamente al producto interno bruto (PIB) con el 2%. Según el Ministerio de Turismo el número de empresas hoteleras existente en el país son alrededor de 463.320 legalmente constituidas, que ofrecen servicios de alojamiento y alimentación. En estas circunstancias, el sistema de control interno, se ha convertido en el pilar fundamental, tanto para empresas públicas como para las privadas, permitiendo la implementación de políticas a los procesos administrativos, financieros y operativos, más allá de una serie de manuales de gestión, mecanismos orientados a la optimización de los recursos empresariales y a salvaguardar los bienes y documentos de la cualquier entidad.

En cuanto, al control interno basado en el COSO III, tiene como objetivo la aplicación de los cuestionarios de control interno bajo los postulados de los componentes y principios del método COSO III, con el propósito de diagnosticar las actividades administrativas, financieras y operativas de cualquier organización, con el afán de promover la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral para lograr los mejores niveles de productividad, además, de prevenir fraudes y detectar desviaciones de recursos. Por otra parte, el control interno permite a la alta gerencia una retroalimentación de todas las operaciones administrativas, financieras y operativas, a través de las actividades de seguimiento y monitoreo, ya que éstas, ayudan a la implementación de medidas preventivas y correctivas.

El presente trabajo de titulación, se enmarca en cuatro ejes de investigación: problemática, marco teórico, metodológico y propuesta, enfocados al sistema de control interno basado en el COSO III; a continuación se detalla los siguientes:

La investigación empieza con una identificación de la problemática existente en la empresa hotelera, posteriormente se tiende a la formulación del problema, objetivo general y específicos y sus respectiva justificación. Es decir, explicar las razones por las que se emprendió el diseño del sistema de control interno.

Para la elaboración del marco teórico se revisó toda la información bibliográfica y linkográfica referente al sistema de control interno y método COSO III, en libros, revistas, artículos científicos, tesis, leyes, reglamentos y páginas web, con la finalidad de sustentar

la investigación a través de los diferentes puntos de vista de autores, acompañados de un criterio personal; además, se debe agregar que en este capítulo se propuso la idea a defender.

En lo que respecta al tercer capítulo: marco metodológico, éste hace énfasis en las modalidades y tipos de investigación aplicados al presente trabajo investigativo; asimismo, incluye la determinación de la población de la empresa hotelera investigada, a la que se aplicaron las entrevistas, encuestas y cuestionarios de control interno basados en el COSO III, donde se logró obtener una serie de puntos críticos que permitieron verificar la idea a defender.

En el cuarto capítulo, referente al marco propositivo, se diseñó el sistema de control interno para la Hostería La Andaluza Asociados, que contempla una serie de manuales, entre ellos: de gestión, de procesos, de funciones, de prevención de riesgos, de comunicación, de capacitaciones, incluido indicadores de gestión, con la finalidad de proponer soluciones viables a las principales deficiencias organizacionales de la empresa hotelera.

La investigación concluye con una serie de conclusiones y recomendaciones dirigidas a los directivos de la empresa hotelera, información que bien puede convertirse en una importante herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Hostería La Andaluza Asociados, es una persona jurídica con fines lucrativos obligada a llevar contabilidad. Es creada a través de una sociedad civil y comercial, que goza de autonomía administrativa y financiera, incursionando en el mercado local en la prestación de servicios de hospedaje, restaurant, bar, spa, cabalgata y también servicios de ocio como: karaoke, cine y sala de juegos a turistas nacionales y/o extranjeros. La Andaluza es generadora directa de empleo para la comunidad de Chuquipogio y agentes económicos que promueven el turismo local y nacional a través de su decoración rustica y colonial, rodeada de paisajes andinos y cerca del nevado Chimborazo, digna de un verdadero museo; razones más que suficientes para que el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural de Ecuador en el año 2012 declarara como Patrimonio Cultural; siendo mencionada en varias revistas económicas como un referente para el cantón Guano y del país.

En la actualidad la Hostería La Andaluza Asociados, es presidida por el Dr. José Patricio Gallegos, como Presidente; y, el Abg. Gillese Catherine Gallegos Delgado, en calidad de Gerente, disponiendo de treinta cinco empleados; entre personal gerencial, departamental y operacional.

Al ser una empresa de servicios, ésta se encuentra expuesta a una serie de problemáticas relacionadas con la actividad administrativa y financiera. Luego de haber realizado un breve diagnóstico a la Hostería La Andaluza Asociados se pudo determinar una serie de deficiencias que afectan al desempeño de sus operaciones diarias, tales como:

- Ausencia de un sistema de control interno en la Hostería, lo que ocasiona el incumplimiento de las metas, y la consiguiente pérdida de tiempo y rentabilidad.
- Inobservancia de los procedimientos contables y políticas internas, situaciones que ocasiona el retraso de las funciones asignadas, lo que puede incidir en la eficiencia y eficacia de las operaciones diarias.
- La falta de implementación de los principios de control interno, ha ocasionado que el personal de la Hostería no realice arqueos de caja diarios y no aplique las normas internacionales de contabilidad y NIIF's.

- La empresa carece de un reglamento interno y políticas para el manejo de caja chica y bancos, lo que provoca una inadecuada gestión administrativa y financiera en los diferentes procesos.
- Inadecuado control en los procesos de requisición de compras de la Hostería, lo que produce inconformidades con el personal de cocina y bar.
- El personal operativo de la Hostería La Andaluza Asociados no se encuentra comprometido con los objetivos y metas institucionales, lo que causa un desequilibrio en la consecución de los mismos y las consiguientes pérdidas económicas.
- Finalmente, no existe una adecuada segregación de funciones para el personal, provocando errores que pueden dar paso a posibles fraudes y por ende pérdidas para la organización.

Todos los problemas citados anteriormente, tienen su origen en la falta de un sistema de control interno para la Hostería La Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo, que permita identificar, afrontar y mitigar la ocurrencia de cualquier eventualidad en las operaciones y mejorar la toma de decisiones empresariales.

Por lo antes citado es urgente, imprescindible y necesario emprender con el presente diseño de un sistema de control interno basado en el COSO III para la Hostería La Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo, que incluirá entre otras partes: la descripción de los puestos de trabajo, establecimiento de funciones y responsabilidades, elaboración de procedimientos para los diferentes procesos; y, estructuración de estrategias empresariales, de tal forma que permita optimizar los recursos y enfocar a la consecución de los objetivos institucionales.

1.1.1. Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un sistema de control interno basado en el COSO III para la Hostería La Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo, contribuye a la reducción y mitigación de riesgos empresariales?

1.1.2. Delimitación del problema

Objeto de estudio:	Control Interno.
Área:	Análisis de contabilidad.
Aspectos:	Mitigación de riesgos empresariales.
Espacio:	La Hostería La Andaluza Asociados.
Límite espacial:	Comunidad Chuquipogio, cantón Guano.
Límite temporal:	Octubre 2018 – Marzo 2019.
Unidad de observación:	Método COSO III.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Diseñar un sistema de control interno basado en el COSO III para la Hostería La Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo, mediante la aplicación del cuestionarios y flujogramas, que permita la mitigación de riesgos empresariales y el mejoramiento de la toma de decisiones.

1.2.2. Específicos

- Elaborar el marco teórico referencial, mediante la consulta de diferentes fuentes bibliográficas y linkográficas que sirvan de guía para el diseño del sistema de control interno.
- Estructurar el marco metodológico, mediante la utilización de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación, que permitan la identificación de la realidad actual de la organización para la obtención de información confiable y oportuna.
- Diseñar un sistema de control interno basado en el COSO III, mediante la aplicación del cuestionario control interno y flujogramas, para el mejoramiento de la organización, procedimientos contables y el direccionamiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente su emprendimiento al utilizar la fundamentación teórica – científica existente sobre sistemas de control interno, a partir de enfoques, teorías, definiciones, clasificaciones, características, limitaciones, de distintos autores, contenidos en: libros, revistas, artículos científicos, tesis, leyes y reglamentos, a fin de construir el marco referencial; y, paralelamente ser objeto para futuras investigaciones que modifiquen el conocimiento planteado.

1.3.2. Justificación metodológica

Desde la perspectiva metodológica, esta investigación se justifica su realización, ya que hará alusión a la utilización de métodos, técnicas e instrumentos específicos de investigación, como: encuestas, formularios y cuestionarios de control interno, con el propósito de levantar información: relevante, consistente, pertinente y necesaria para el desarrollo del diseño de un sistema de control interno con la finalidad de proponer normas, políticas y lineamientos que regulen la gestión administrativa, financiera y operativa de la Hostería.

1.3.3. Justificación académica

Desde la parte académica, este trabajo investigativo se justifica su inicio debido a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación educativa en la Escuela de Contabilidad y Auditoría – ESPOCH, para elaboración de un sistema de control interno en la Hostería La Andaluza Asociados; simultáneamente este trabajo proporcionará al investigador nuevos conocimientos en el campo: contable, financiero, administrativo y económico; y, por último, permitirá cumplir con un pre requisito para mi incorporación como nuevo profesional de contaduría de la República del Ecuador.

1.3.4. Justificación práctica

El presente trabajo de titulación, se justifica su realización en la parte práctica, dado el interés que ejercerá el investigador en diseñar un sistema de control interno basado en el COSO III para la Hostería La Andaluza Asociados, del cantón Guano, provincia de Chimborazo, que incluirá: la descripción de los puestos de trabajo, establecimiento de responsabilidades, elaboración de procedimientos para los procesos; y, estructuración de estrategias empresariales, con la finalidad de contribuir a solucionar las problemáticas existentes y convertirse en una herramienta esencial para la toma de decisiones empresariales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de investigación

El sistema de control interno es vital en el funcionamiento de cualquier organización para el mejoramiento de sus operaciones, la optimización de sus recursos y la orientación para la toma de decisiones gerenciales.

A continuación, se señalan cuatro trabajos de investigación de la Facultad de Administración de Empresas – ESPOCH, que tienen semejanza con la presente investigación.

Según Pintag (2018) en su trabajo de investigación: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA COSO II – ERM, EN LA EMPRESA EDITEX INDUSTRIA GRÁFICA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, concluyó que el diseño de un sistema de control interno permite el mejoramiento de las actividades y de esta manera sus recursos serán tratados de manera adecuada, segura y veraz con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales. (p. XII)

Por su parte, Rodríguez (2017) en su trabajo de investigación: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TIHERMAC CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”, concluyó que el sistema de control interno es una herramienta de gestión esencial para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que mediante está se establecen planes, políticas y procedimientos que normarán las diferentes actividades empresariales, y por consiguiente el mejoramiento de la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos empresariales, así garantizando resultados favorables y facilitando la medición de la eficiencia y eficacia en las operaciones. (p. 1)

De otro lado, Yambay (2017) en su trabajo de investigación: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA HOTELERA ALTAMIRANO COSTALES C.A., UBICADA EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, concluyó que la reingeniería del sistema de control interno permite que los procesos se manejen por medio de procedimientos de control

interno, un manual contable, un plan de cuentas bajo Normas Internacionales de Información Financiera y políticas y normas contable internas.

Asimismo, estableció que la ejecución eficiente de un sistema de control interno en cada proceso administrativo y contable permite identificar y evaluar la situación de la empresa y proponer alternativas que ayuden a potenciar factores que mejoren el control de la entidad. (p. XIV)

Por último, Coronel (2017) en su trabajo de investigación: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS LUZ IRENE, UBICADA EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, concluyó que el sistema de control interno mejora las actividades como las funciones del personal mediante normas de control y basándose en una filosofía empresarial, lo cual permite la eficiencia laboral, optimización de los recursos, disminución de los riesgos y alcanzar altos niveles de calidad. (p. XIII)

2.1.1. Antecedentes del control interno

Desde la época primitiva el control es un instrumento innato del ser humano, es así que para Chiavenato I. (2004) “el administrar y controlar los recursos de las organizaciones forma parte de la historia de la humanidad”. (p. 36)

Por su parte, Mantilla (2013) plantea que el control interno son “acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayos y/o errores” (p. 49). A estos se suma, los controles que ejercían los latifundios sobre el campesino en la agricultura.

Es necesario, especificar que los controles internos, son modificables, según Estupiñán (2006), pues son provocados por: “los cambios tecnológicos, las aplicaciones económicas y por la llamada glozalización de la economía”. (p. 11)

En síntesis, la evolución empresarial siempre trae consigo riesgos de tipo: administrativo, contable, ventas, producción, etc., razones suficientes para adoptar un sistema de control interno que sea periódicamente actualizado, a fin de asegurar el logro de los objetivos empresariales.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Empresa

Para Díaz (2006) concibe que la empresa es: “toda actividad económica organizada para producir, transformar, comercializar, administrar, custodiar bienes o para prestar servicios a través de un establecimiento de comercio”. (p. 3)

De su perspectiva, Estupiñán (2006) determina que la empresa es:

Una persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisiones, innovación y riesgos para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades humanas y por ende a la sociedad. (p. 9)

Mientras tanto, Prieto, Álvarez, & Herráez (2013) establecen que una empresa es: “una unidad económica encargada de combinar los factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización, para obtener bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades del mercado y conseguir un beneficio”. (p. 49)

En síntesis, la empresa es un conjunto de actividades industriales o mercantiles integradas por el capital humano y recursos (materiales, tecnológicos y financieros), que tiene como objetivo producir y/o prestar servicios para satisfacer las necesidades del cliente con la finalidad de obtener renditos económicos. Sin embargo, la empresa tiene el rol de integrar al trabajador con el empleador en procura de conseguir los objetivos empresariales.

2.2.1.1. Tipos de empresa

Para Prieto et al. (2013) mencionan que existen muchos tipos de empresas, que se clasifican según diversos criterios, a saber:

a. Según el sector:

- **Empresas del sector primario o extractivas:** Dedicadas a la obtención de recursos naturales sin someterlos a un proceso de transformación.
- **Empresas del sector o de transformación:** Elaboran bienes, transformando las materias primas, o semielaboradas, en productos acabados.

- **Empresa del sector terciario o de servicios:** Engloban actividades muy variadas, es decir, productos intangibles. (p. 55)

De su parte, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016) establece las siguientes categorías de empresas:

- **Microempresa:** Relación del número de empleados es de 1 a 9 trabajadores, los ingresos brutos anuales hasta \$ 100.000, 00.
- **Pequeña:** Relación del número de empleados es de 10 a 49 trabajadores, los ingresos brutos anuales superiores a \$ 100.001, 00., hasta \$ 1'000.000, 00.
- **Mediana “A”:** Relación del número de empleados es de 50 a 99 trabajadores, los ingresos brutos anuales superiores a \$ 1'000.001, 00., hasta \$ 2'000.000, 00.
- **Mediana “B”:** Relación del número de empleados es de 100 a 199 trabajadores, los ingresos brutos anuales superiores a \$ 2'000.001, 00., hasta \$ 5'000.000, 00.
- **Grande:** Relación del número de empleados en adelante 200 trabajadores, los ingresos brutos anuales superiores a \$ 5'000.001, 00. (p. 9)

Por otro lado, la Ley de Compañías del Ecuador (2014) establece la siguiente clasificación de las empresas:

- **Empresas unipersonales:** El propietario es una persona física.
- **Empresas societarias:** Su titularidad corresponde a un grupo de personas. Pueden adoptar diversas formas: compañía en nombre colectivo, comandita, responsabilidad limitada, anónima y mixta. (p. 1)

Con estos antecedentes, la empresa para desarrollar sus actividades económicas debe adoptar cierta forma legal que le dé personería jurídica, cumpliendo con todos los requisitos que la ley prevé, dependiendo de: su actividad económica, tamaño, procedencia de capital, entre otros aspectos; con el fin de obtener rentabilidad económica; y, aportar al desarrollo sostenible y sustentable del país.

2.2.2. Empresa hotelera

Según Ramírez (2008) define a la empresa hotelera como: “una serie de actividades, capaz de ofrecer o prestar un servicio con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente”. (pp. 515 – 516)

Por su lado, Aenor (2011) refiriéndose a la empresa hotelera, menciona que: “son aquellas actividades que se ocupan de proporcionar a los viajeros y residentes servicios de alojamientos, comida y bebida”. (p. 299)

En opinión de Zeithaml, Parasuraman & Berry (como se citó en Izaguirre, 2014) la empresa hotelera “son básicamente intangibles, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, no pueden ser experimentados, sentidos, probados, oídos u olfateados antes de ser comprados”. (p. 22)

En bases a las investigaciones expuestas, podemos concluir que la empresa hotelera es la encargada de satisfacer las necesidades de alojamiento del cliente, con el afán obtener una rentabilidad económica por la venta de sus servicios y aportar al desarrollo turístico de una región o país.

2.2.2.1. Clasificación del alojamiento turístico

El reglamento de alojamiento turístico del Ecuador (2016) establece la siguiente clasificación:

Tabla 1 - 2: Clasificación de alojamiento

Alojamiento Turístico	Nomenclatura
Hotel	H
Hostal	HS
Hostería	HT
Hacienda Turística	HA
Lodge	L
Resort	RS
Refugio	RF
Campamento Turístico	CT
Casa de Huéspedes	CH

Fuente: El reglamento de alojamiento turístico del Ecuador, 2016, art. 12. (p. 8)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

a. Hotel

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

b. Hostal

Son instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, según su categoría, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas a sus huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

c. Hostería

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado, que pueden formar bloques independientes, cuenta con jardines, áreas verdes, zonas de recreación y deportes; presta el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

d. Hacienda turística

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría, localizadas dentro de parajes naturales o áreas cercanas a centros poblados. Su construcción puede tener valores patrimoniales, históricos, culturales y mantiene actividades propias del campo como siembra, huerto orgánico, cabalgatas, actividades culturales patrimoniales, vinculación con la comunidad local, entre otras, cuenta con estacionamiento y presta servicio de alimentos y bebidas.

e. Lodge

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría. Ubicado en entornos naturales en los que se privilegia el paisaje y mantiene la armonización con el ambiente. Sirve de enclave para realizar excursiones organizadas, tales como observación de flora y fauna, culturas locales, caminatas por senderos, entre otros. Presta el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

f. Resort

Es un complejo turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, que tiene como propósito principal ofrecer actividades de recreación, diversión, deportivas y/o de descanso, en el que se privilegia el entorno natural; posee diversas instalaciones, equipamiento y variedad de servicios complementarios, ocupando la totalidad de un inmueble. Presta el servicio de alimentos y bebidas en diferentes espacios adecuados para el efecto.

g. Refugio

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas y/o compartidas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido; dispone de un área de estar, comedor y cocina y puede proporcionar otros servicios complementarios. Se encuentra localizado generalmente en montañas y en áreas naturales protegidas, su finalidad es servir de protección a las personas que realizan actividades de turismo activo.

h. Campamento turístico

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje para pernoctar en tiendas de campaña; dispone como mínimo de cuartos de baño y aseo compartidos cercanos al área de campamento, cuyos terrenos están debidamente delimitados y acondicionados para ofrecer actividades de recreación y descanso al aire libre. Dispone de facilidades exteriores para preparación de comida y descanso, además ofrece seguridad y señalética interna en toda su área.

i. Casa de huéspedes

Establecimiento de alojamiento turístico para hospedaje, que se ofrece en la vivienda en donde reside el prestador del servicio; cuenta con habitaciones privadas con cuartos de baño y aseo privado; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno y/o cena) a sus huéspedes. (pp. 8 – 9)

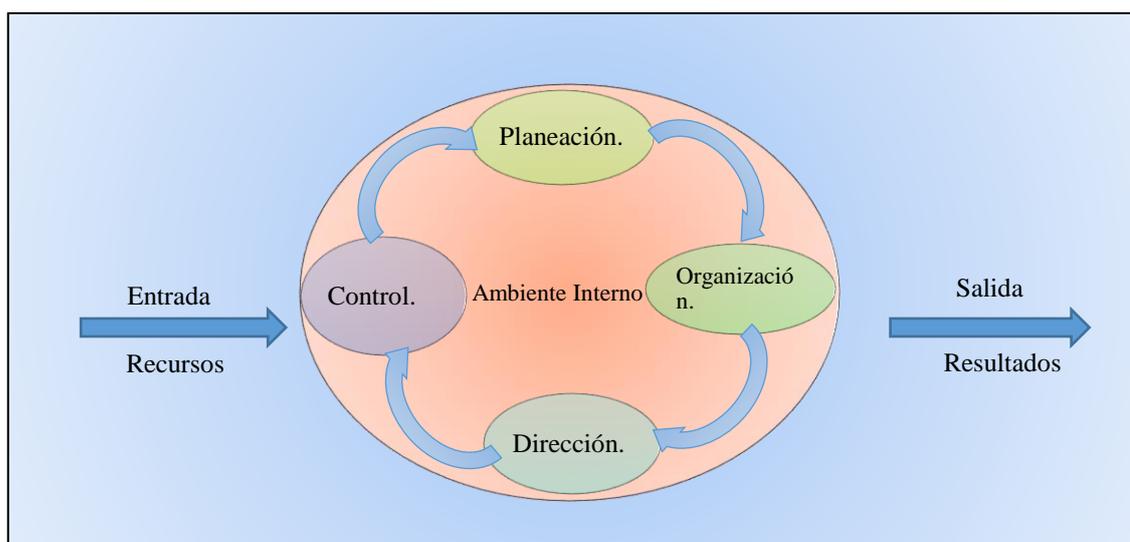
Generalmente, las personas tendemos a pensar entre hotel, hostel y hostería que es lo mismo solo con diferente nombre, pero es una afirmación incorrecta, pues tienen la misma finalidad pero diferente connotación.

2.2.3. Proceso administrativo

Teniendo en cuenta la importancia del proceso administrativo como un medio de integrar diferentes actividades para formular estrategias empresariales, es preciso establecer una definición exacta: el proceso administrativo se realiza por la aplicación de las actividades cíclicas de la acción humana, a través de las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar (Ramírez, 2009). En este contexto (Blandez, 2014) entiende que es una serie de actividades para fijar objetivos, organizar y distribuir recursos, dirigir, supervisar y evaluar resultados.

Para Chiavenato I., (2004) el proceso administrativo permite la corrección y el ajuste continuo mediante retroalimentación de los elementos de la administración. Por otra lado implica, un acto único que unifica simultáneamente las unidades y los diversos aspectos de la administración para planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones (Reyes, 2007). Por último, a criterio de Bernal & Sierra (2008) es necesario la administración en el campo empresarial para manejar racionalmente los recursos de la organización, el proceso administrativo tiene un efecto sinérgico que integra las siguientes partes:

Figura 1 – 2: Fases del proceso administrativo



Fuente: Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª.ed. México: McGraw – Hill Interamericana. (p. 142)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

2.2.4. Control

Para Buchele (citado en Valencia, 2009), opina que el control es: “el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. (p. 22)

De su lado, Greco (2010) indica que el control es: “el proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización”. (p. 144)

En este contexto, Franklin (2013) menciona que el control, está destinado a “orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional con relación a estándares preestablecidos”. (p. 15)

Respecto al control, para Robbins & Coulter (2014) sostienen que: “es la acción de supervisar, medir, comparar y corregir el desempeño laboral del trabajador para garantizar el cumplimiento de los objetivos”. (p. 266)

Finalmente, Manco (2014) refiriéndose al mismo tema, concibe al control como: “un proceso en el cual se garantiza que el desempeño medido en diversos aspectos o ámbitos se ajuste a los objetivos de la organización”. (p. 15)

En síntesis, se puede concluir que el control es parte del proceso administrativo a través del cual se apoyan los responsables para evaluar del desempeño empresarial, comparando su rendimiento actual con estándares preestablecidos con el objetivo de corregir desorientaciones y/o errores, prevenirlos y tomar medidas correctivas. En otras palabras, el control es un proceso de seguimientos que busca nuevas maneras de administrar y mejorar continuamente las operaciones.

2.2.4.1. Importancia del control

Para Luna (2014) en cualquier empresa el control es fundamental debido a que:

- Detecta los vacíos que se dan en la planeación, organización, integración y dirección.
- Determina las medidas correctivas para corregir las desviaciones detectadas.
- Cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas.
- Se desarrolla en las cosas, las personas, grupos y las actitudes y aptitudes.
- Reduce costo y ahorro de tiempo al evitar errores. (pp. 117 – 118)

De su lado, Robbins & Coulter (2014) conciben la importancia del control en que constituye la única forma en que los gerentes pueden evaluar si las metas van a alcanzarse y, de no ser así, determinar por qué. El valor de la función de control resulta evidente en tres áreas específicas:

El primero, se relaciona con la planeación, que puede ser llevada a cabo y también puede crearse una estructura organizacional para facilitar el cumplimiento eficaz de los objetivos, e incluso es posible motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo.

La segunda razón por qué el control es importante, tiene que ver con el empoderamiento de los empleados; dentro de, un sistema de control eficaz puede generar la suficiente información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados como para minimizar la probabilidad de que surjan problemas.

Por último, los gerentes deben poner en práctica controles para proteger a la organización y sus activos. El entorno actual conlleva enormes amenazas, como los desastres naturales, los escándalos financieros, la violencia en el ámbito laboral, las fallas de seguridad, entre otros. (pp 266 – 267)

En conclusión, los controles son de vital importancia en la organización para el desarrollo de los procesos administrativos y contables, ya que determinan, analizan, previenen y corrigen desviaciones o errores, de tal forma que se alcance las metas y planes organizacionales.

La esencia del control radica en la retroalimentación de la información obtenida a través del control; y, utilizar acciones correctivas para reiniciar el proceso de planeación, con el cual se espera conseguir los resultados deseados, reduciendo, tiempos y costos. Es este campo, se determinan problemas y soluciones que conducen a la eliminación de los mismos. El control crea un vínculo entre la planeación y resultados bases sobre los cuales trabajan los gerentes para tomar decisiones.

2.2.4.2. Tipos de controles

Según Sotomayor (2008) existen tres tipos de controles:

- **Control previo:** Se aplica antes de celebrar operaciones, es decir, se anticipa al hecho.
- **Control concurrente:** Se realiza en el momento de celebrar la operación.
- **Control posterior o de retroalimentación:** Se utiliza en operaciones ya celebradas. (p. 26)

Por otro lado, Sánchez (2014) advierte que para que los controles tenga efectividad, deben observar los siguientes pasos:

- Establecer niveles de cumplimiento.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.

- Si existe alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad. (p. 102)

Resumiendo, se puede advertir que los controles por sí solos no conducen a la eficiencia y eficacia de las actividades; de ahí que es necesario implementar controles para toda la organización.

2.2.4.3. Clases de control

Luna (2014) establece que el control se clasifica de acuerdo a las áreas en que va hacer aplicado, siendo estas:

- **De producción:** El éxito organizacional depende de su habilidad para producir bienes y servicios con eficiencia y eficacia.
- **Finanzas:** El objetivo de toda empresa es obtener utilidades. Las razones financieras (liquidez, rentabilidad y apalancamiento), son claves efectivas para verificar el desempeño general de la empresa, detectan las fortalezas y debilidades de la operación de la organización.
- **De administración:** Los administradores logran objetivos porque trabajan a través de otras personas. El uso de controles presupuestales ha sido uno de los métodos de mayor uso y reconocimiento en el control administrativo, relaciona el control anticipado, el concurrente y el de retroalimentación.
- **De ventas:** Los controles de ventas tienen como base el pronóstico de ventas.
- **Generales:** Este tipo de control engloba a todas las áreas de la empresa como son: presupuestos de publicidad, de auditoría, de reclutamiento, de cargos indirectos, etc.
- **De normas:** En este tipo de control debemos de contemplar todas las normas que van a medir el desempeño real o esperado de la empresa. (pp. 122 – 123)

Con base en lo anteriormente mencionado, se puede concluir que el control auxilia al directivo a llevar a cabo el proceso de inspección y supervisión a todas las actividades: organizacionales, tecnológicas, calidad, presupuestales, compras, etc.; por lo general, su

tiempo espacial ésta orientado al corto, mediano y largo plazo y su objetivo es mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

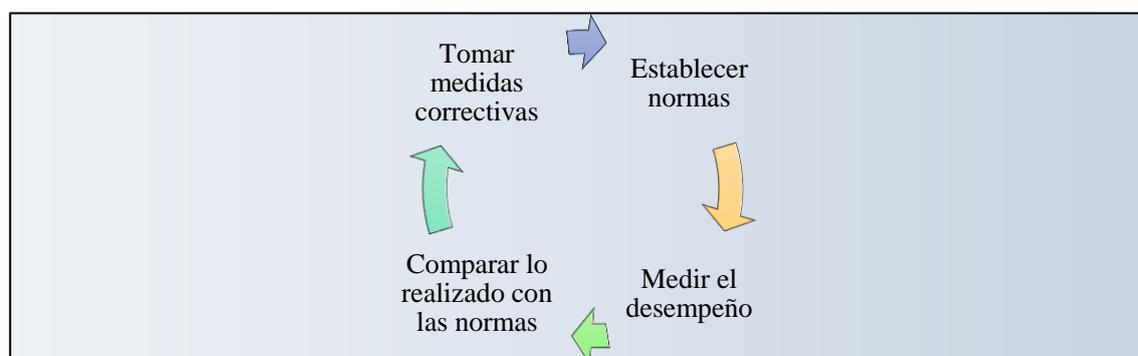
2.2.4.4. Proceso de control

El control es un proceso cíclico que guía las actividades a un fin determinado. Para Chiavenato I., (2004) los procesos de control se enfocan en cuatro fases:

- **Establecimientos de estándares o criterios:** Representan el desempeño deseado, normas que guían las decisiones. Los estandares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores.
- **Observación del desempeño:** Verifica el desempeño y/o resultados en busca de obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** El desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.
- **Acción correctiva:** Busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar. El control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. (pp. 151 – 152)

A criterio de Valencia (2009) advierte que el control está formado por varias etapas a saber:

Figura 2 – 2: El proceso de control



Fuente: Valencia Rodríguez, J. (2009). *Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa*. 2ª.ed. México: Trillas. (p. 27)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Por su parte, Manco (2014) destaca que el proceso del control interno es continuo, y establece la siguiente secuencia:

Figura 3 – 2: Fases del proceso de control interno



Fuente: Manco Posada, J. C. (2014). *Elementos básicos del control, la auditoría y la revisión fiscal*. Bogotá, Colombia: Autores Editores. (p. 19)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

En síntesis, el proceso de control interno es el establecimiento de normas para evaluar el funcionamiento de los distintos departamentos que conforman una organización, de tal forma que sus directivos puedan adoptar las medidas correctivas pertinentes.

2.2.5. Sistema de control interno

Según Santillana (2001) concibe que el sistema de control interno es: “el conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos más importantes de la entidad”. (p. 2)

Mientras que para Cepeda (2002) respecto del sistema de control interno, señala que: “es un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin; pero no es un objetivo o un fin en sí mismo”. (p. 4)

Para Arens, Elder, & Beasley (2007) el control interno, consiste en: “políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va cumplir con sus objetivos y metas”. (p. 270)

No obstante, Valencia (2009) conceptualiza al sistema de control interno como: “una organización opera de conformidad con los objetivos y planes, con economías en la utilización de recursos, es decir, con eficacia y eficiencia”. (p. 47)

Por último, Greco (2010) refiriéndose al mismo tema, indica que:

Es el conjunto de métodos y normas coordinados, adoptados por una organización para preservar sus activos, comprobar la exactitud y la corrección de sus datos contables, facilitar la eficiencia operativa y ayudar a alcanzar los objetivos previstos en el planteamiento y en las políticas de la dirección superior. (p. 443)

Tomando en consideración los criterios de los autores anteriormente señalados, se puede concluir que el sistema de control interno es un herramienta básica que interactúa a través de manuales, reglas, procedimientos y principios orientados al control y a la optimización de todos los recursos: financieros, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros; tendiente al logro de la eficiencia y efectividad de las operaciones.

2.2.5.1. Objetivos del sistema de control interno

Para Estupiñán (2006) en relación a los objetivos del sistema de control interno, establece los siguientes:

- Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.
- Disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa o ente económico.
- Lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de recursos, así como del correcto y oportuno registro y manejo de información.
- Propender por la apropiación y aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos.
- Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implementarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol. (p. 12)

En definitiva, se puede concluir que el objetivo principal del sistema de control interno, es identificar las áreas críticas de carácter: financiero, cumplimiento legal y de operaciones para combatir y mitigar los riesgos empresariales con la finalidad de

establecer políticas, procedimientos, planes, programas y mecanismo de prevención en función al mejoramiento continuo.

2.2.5.2. Elementos del sistema de control interno

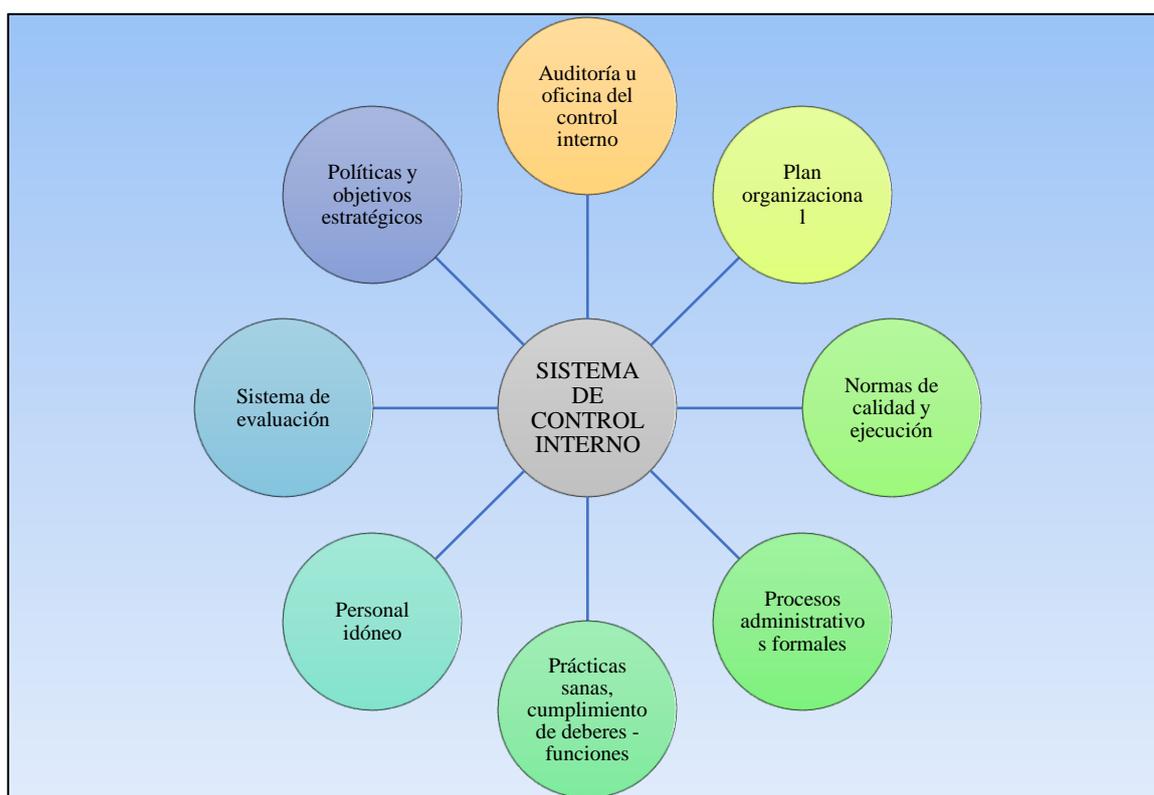
Para Cepeda (2002) en relación a los elementos del sistema de control interno, establece los siguientes:

- Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización; y,
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado sistema de control interno son: el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles internos y los controles administrativos internos. (p. 11)

Por otro lado, Manco (2014) manifiesta que el sistema de control interno es: “lograr que los diferentes componentes operen de forma coordinada, de forma tal que la organización aproveche las sinergias en condiciones de eficiencia, eficacia y economía”. (p. 19)

Figura 4 – 2: Elementos del sistema de control interno



Fuente: Manco Posada, J. C. (2014). *Elementos básicos del control, la auditoría y la revisión fiscal*. Bogotá, Colombia: Autores Editores. (p. 20)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

En síntesis, el sistema de control interno es la combinación de directrices, procedimientos y mecanismos que brindan seguridad y confiabilidad a la información financiera generada por la entidad. Por ende, una estructura de evaluación al sistema de control interno se alinea bajo los parámetros del plan organizacional con el motivo revisar políticas, presupuestos y procesos a través de la auditoría interna con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos.

2.2.5.3. Características del sistema de control interno

Según Cepeda (2002) las principales características del sistema de control interno son las siguientes:

- El sistema de control interno está conformado por los sistemas: contable, financiero, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe

adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerarse una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- No mide desviaciones; permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones. (p. 9)

De su parte, Cheng (2009) refiriéndose a las características del sistema de control interno establece las siguientes:

- El diseño y eficacia operativa de los controles.
- El grado de documentos de controles y procedimientos.
- La conciencia que tienen los empleados de las actividades de control por las cuales ellos son responsables.
- Monitoreo independiente. (p. 78)

En síntesis, se puede inferir que el sistema de control interno es una herramienta fundamental para coordinar y supervisar todas las funciones mediante: diseños y modelos de control encaminados a organizar, diagnosticar, y supervisar las diversas actividades de la entidad.

2.2.5.4. Alcance del sistema de control interno

Para Aguirre (2006) todo sistema de control interno debe disponer de algunos alcances, los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio, entre ellos:

- La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae en la dirección, en función de sus necesidades y objetivos.
- Las variables a considerar depende siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamentos que la componen.
- Asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio. (p. 190)

Refiriéndose al mismo tema, Mantilla (2005) establece que:

- La dirección de los objetivos en función a la rentabilidad y la consecución de su misión.
- Minimizar las sorpresas en el camino empresarial.
- Mejoramiento del sistema de control interno en base al crecimiento económico. (p. 3)

En definitiva, se puede decir que el sistema de control interno no es la solución potencial para todos los problemas que acontecen en el diario convivir empresarial; sin embargo, reduce los riesgos de las acciones humanas en la toma de decisiones gerenciales. Adicionalmente, el control interno incluye los informes como medio de evaluación al desempeño, logros de metas y resultados de la organización.

2.2.5.5. Responsables del sistema de control interno

Según Santillana (2001) indica que la empresa, debe:

Contar con un sistema de control interno eficiente que recae en la más alta autoridad de la organización,(...), estas autoridades son: director general, gerente general o administrador,(...), encargados de administrar los recursos en aras de alcanzar los objetivos institucionales; debiendo reconocer que las altas autoridades no siempre cuentan con experiencia, destrezas o conocimientos en materia de control, tampoco disponen de tiempo necesario para ejercer esta función. (pp. 2 – 3)

Por su parte, Cepeda (2002) al hablar de las responsabilidades del control interno, manifiesta que:

La responsabilidad recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un sistema de control interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo momento a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Un control interno rinde verdaderos frutos, siempre y cuando:

- La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar un sistema de control interno debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
- En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos. (p. 15)

Con base en lo anteriormente citado, se puede concluir que la responsabilidad del sistema de control interno es compartida entre el gerente y todo el personal de la institución para construir una estructura sólida, con la finalidad de impulsar la pertinencia institucional y la apropiación de los objetivos organizacionales. Adicionalmente, la responsabilidad juega un papel primordial para evitar o reducir fraudes, errores; e, incumplimiento de políticas y valores corporativos.

2.2.5.6. Diseño del sistema de control interno

Según Cepeda (2002) indica que el diseño de un adecuado sistema de control interno, implica:

No sólo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar.

Al momento de concebir e implementar tales sistemas, es necesario considerar constantemente la relación costo – beneficio. En particular, el costo de cada componente del sistema de control interno se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del sistema de control interno, pues un excesivo control puede ser

costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de innovación de los empleados.

Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutarios. El diseño del sistema de control interno debe comprender, entre otros, los siguientes aspectos:

a. Organización de la función de control interno

La operación de un sistema de control interno es difícil de lograr en el corto plazo, especialmente si no se cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados.

b. Plan de desarrollo de la función de control interno

La institucionalización de la función de control interno es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tenga en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Dicho plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión del sistema de control interno.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implementación de los procesos y procedimientos críticos.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno; y,
- Cronogramas de formalización, documentación e implementación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

c. Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos.

Lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados. El control se maneja en tres puntos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

d. Mecanismo e instrumentos de control interno

Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables, dependiendo no sólo de la naturaleza de la organización, sino de las características del área en la cual se estén aplicando.

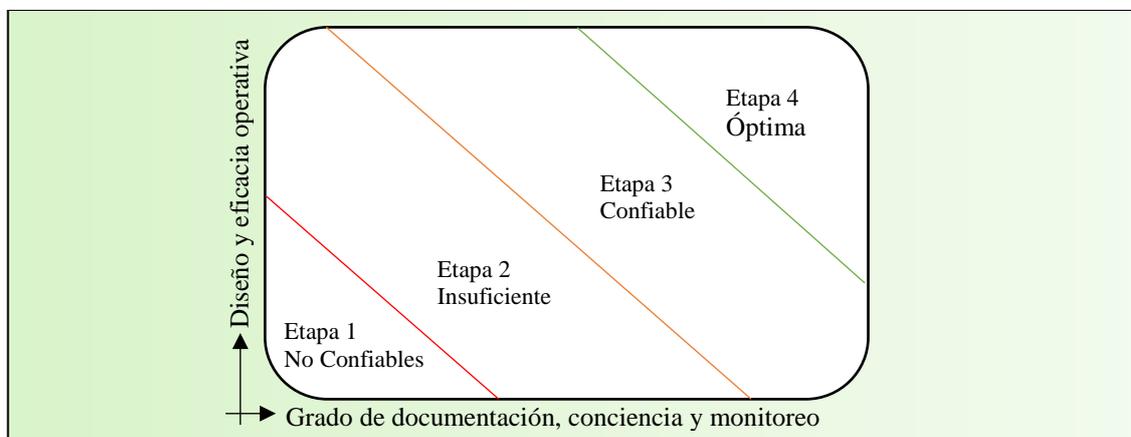
e. Mecanismo e instrumentos de seguimiento y reporte

El seguimiento y el reporte deben tener un período inferior del que se ha definido para la obtención de resultados en el proceso del objeto de control. El sistema debe producir información oportuna; en general, se debe recordar que el control interno es una herramienta cuyo propósito es ayudar a cumplir mejor con sus obligaciones.

f. Manuales o guías de control interno

Los manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y debe estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo con el fin de facilitar el proceso. (pp. 19 – 23)

Figura 5 – 2: Modelo de confiabilidad del sistema de control interno



Fuente: Cheng Vargas, C.(2009). *Control interno efectivo*. Bogotá, Colombia: Planeta Colombiana. (p. 78)
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Analizando el contexto anterior, se puede inferir que un diseño de sistema de control interno permite la autoprotección de las actividades administrativas y financieras utilizando para el efecto instrumentos de detección y corrección de errores, evaluación de desempeño; y, controles de monitoreo y documentación de información, que permita llevar un registro transparente. Adicionalmente, procurar que los controles internos sirvan de apoyo a la gestión y toma de decisiones gerenciales.

2.2.6. Control interno

Para Aguirre (2006) manifiesta que el control interno es: “un conjunto de procedimientos, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa”. (p. 189)

Por su lado, Mantilla (2009) concibe al control interno como: “un proceso, efectuado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”. (p. 8)

Refiriéndose al mismo tema, Blanco (2012) define al control interno, como:

Un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 194)

Por su parte, Mendívil (2016) define al control interno, como: “la protección de los activos y las operaciones de la empresa, de tal suerte que los primeros estén debidamente protegidos de sustracciones y los segundos se realicen con eficiencias”. (p. 29)

Finalmente, Meléndez (2016) define al control interno como: “un proceso continuo o también una herramienta de gestión realizado por la alta dirección, gerencia y todo el personal de la empresa coordinadamente para proporcionar seguridad y confianza, respecto al logro de objetivos”. (p. 25)

Por lo anterior, se puede concluir que el control interno representa un pilar fundamental para asegurar el éxito o supervivencia de una entidad en base al cumplimiento de los objetivos, evaluando que las operaciones sean realizadas con eficiencia y eficacia a fin de asegurar la confiabilidad de la información financiera y tomar decisiones empresariales acertadas; es necesario resaltar que el control interno no funciona por sí solo, está ligado estrechamente con la supervisión del ser humano.

2.2.6.1. Objetivos de control interno

Según Meléndez (2016) establece como objetivos de control interno, los siguientes:

Objetivos generales

Estos objetivos son:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios que debe brindar la empresa.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas.
- Elaborar información válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Promover una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función empresarial, cautelando el correcto desempeño de los funcionarios y servidores.
- Servir de marco de referencia en materia de control interno para las prácticas y procedimientos administrativos y financieros.
- Fomentar e impulsar la práctica de integridad y valores éticos institucionales; y,
- Controlar la efectividad y eficiencia de las operaciones realizadas y que éstas se encuentren, dentro de los programas y presupuestos autorizados.

Objetivos específicos

La identificación de los objetivos específicos del control interno en cada entidad, incluye a todas las operaciones que pueden agruparse en las siguientes categorías:

- a. **Actividades de gestión:** Comprende la política general y las funciones de planeamiento, organización, dirección y auditoría interna.
- b. **Actividades operacionales:** Relacionadas con el cumplimiento de los fines propios de la organización.
- c. **Actividades financieras:** Comprenden las áreas de control, tales como: presupuesto, tesorería, caja y contabilidad.
- d. **Actividades administrativas:** Son aquellas que respaldan las tareas operativas principales de la empresa, a saber:
 - Enumerar y comparar los sistemas de control interno de una empresa tipo.
 - Listar y caracterizar las clases de control interno. Así como sus otras clasificaciones.
 - Describir la estructura, elementos y principios básicos del control interno.
 - Determinar la importancia de la responsabilidad del auditor en la evaluación del sistema de control interno.
 - Caracterizar los procedimientos y técnicas de evaluación del sistema de control interno. (pp. 25 – 26)

En síntesis, se puede hablar que los objetivos de control interno giran en torno a la realización de operaciones de forma transparente y fidedigna acorde a normas, principios y valores corporativos enfocados a cumplir las metas y objetivos organizacionales. Además, el control interno desarrolla protocolos establecidos por la máxima autoridad para gobernar el sistema corporativo de la entidad en función de la visión futurista de la empresa.

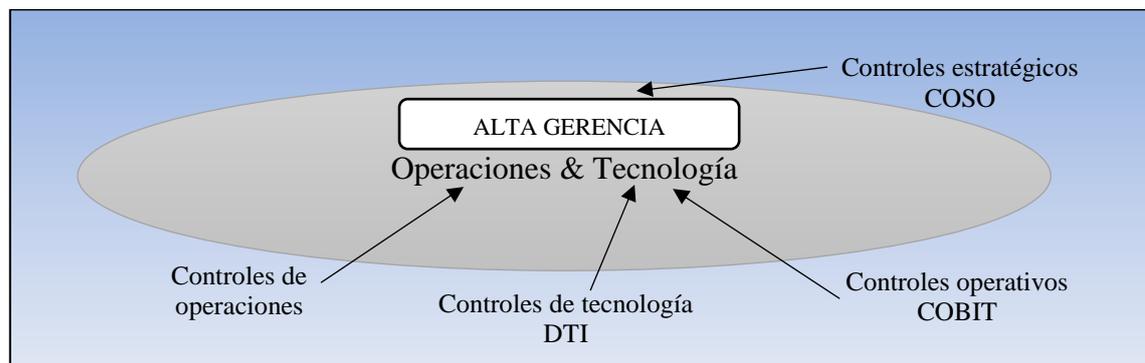
2.2.6.2. Clasificación de control interno

Para Aguirre (2006) con relación a la clasificación de control interno, establece la siguiente:

- **Control interno contable:** Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.
- **Control interno administrativo:** Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección. (p. 189)

De su lado, Mantilla (2009) además de considerar los dos tipos de controles internos tradicionales, como: “contables y administrativos, advierte la existencia de controles de tipo táctico, supervisión, revisión, verificación y comprobación”. (p. 7)

Figura 6 – 2: Clasificación del control interno



Fuente: Mantilla Blanco, S. (2009). *Auditoría del control interno*. 2ª.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. (p. 37)
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

En conclusión, se puede decir que la clasificación del control interno responde a cada necesidad, condición y periodicidad que presentan las distintas organizaciones. Por lo tanto, los controles internos establecen los requisitos que deben cubrir los procesos y operaciones en relación a los objetivos y al desempeño, siendo éstos necesarios para la comparación de los resultados y para la protección ante probables pérdidas económicas.

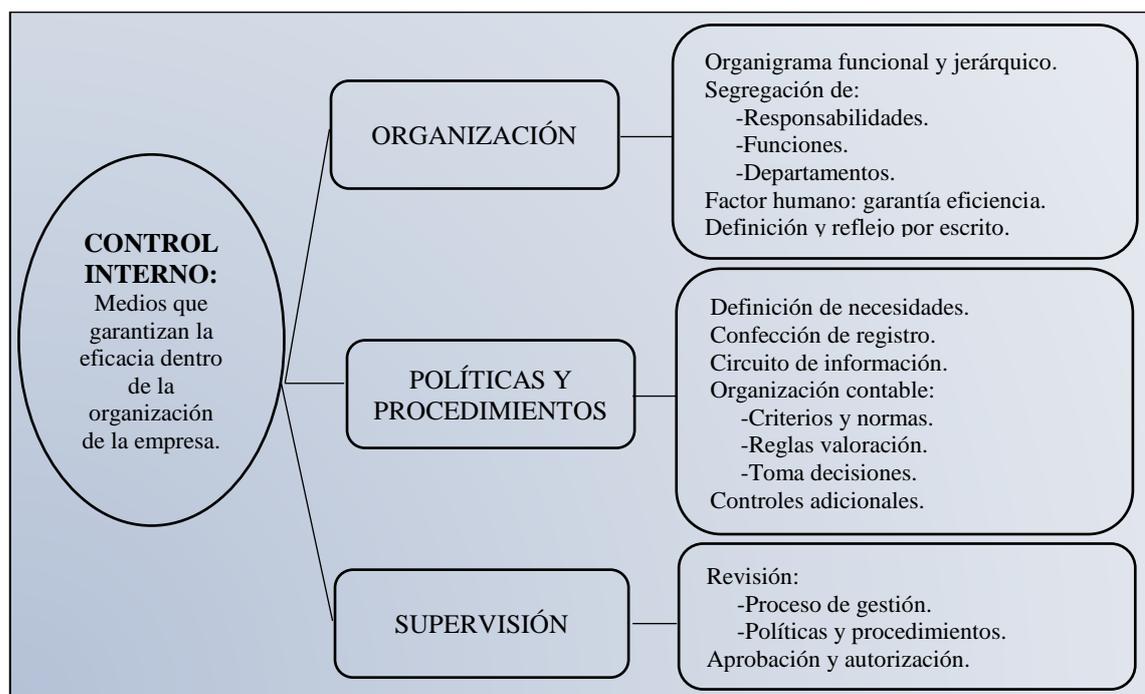
2.2.6.3. Elementos del control interno

Para Estupiñán (2015) manifiesta que el control interno está compuesto por cuatro elementos, tal como:

- a. **Organización:** Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segreguen las funciones de registro y custodia.
- b. **Sistemas y procedimientos:** Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.
- c. **Personal:** Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones de cada unidad de personas, dentro de la organización. Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requerida para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente. Y finalmente, normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.
- d. **Supervisión:** Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico. (p. 20)

Por su parte, Aguirre (2006) establecen los siguientes elementos del control interno:

Figura 7 – 2: Esfera esquemática del control interno y sus elementos



Fuente: Aguirre Ormaechea, J. (2006). *Auditoría y control interno*. Madrid: Grupo Cultural. (p. 191)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Con base en lo anterior, se puede inferir que el control interno establece las directrices y elementos financieros y administrativos necesarios para guiar la asignación de responsabilidades, direccionamiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones, segregación de funciones; y, evaluar el sistema de control interno a través de la auditoría: interna y externa.

2.2.6.4. Principios del control interno

Cepeda (2002) establece los siguientes principios del control interno:

- **Principio de igualdad:** Consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- **Principio de moralidad:** Todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- **Principio de eficiencia:** Vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- **Principio de economía:** Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- **Principio de celeridad:** Consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- **Principio de imparcialidad y publicidad:** Consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- **Principio de valoración de costos ambientales:** Consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones. (pp. 13 – 14)

Por su parte, Mantilla (2013) establece siete principios del control interno, a saber:

1. Segregación de funciones.
2. Autocontrol.
3. Desde arriba – hacia abajo.
4. Costo menor que beneficio.
5. Eficacia.
6. Confiabilidad; y,
7. Documentación. (p. 59)

En síntesis, los principios de control interno son medios para identificar desviaciones, garantizar la seguridad de los bienes, precautelar la calidad de la gestión administrativa, mejorar los procesos y aplicar acciones correctivas tendientes a conseguir las metas empresariales.

2.2.6.5. Limitaciones del control interno

Según Maldonado (2011) establece las siguientes limitaciones del control interno:

- El requisito usual de la administración es de que un control sea eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.
- El hecho de que la mayoría de los controles tienden a ser dirigidos a tipos de operaciones poco usuales.
- El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad; y,

- La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios de las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control. (pp. 57 – 58)

En conclusión, se puede establecer que existen varias limitaciones al momento de aplicar el control interno, que no garantizan la seguridad absoluta de alcanzar los objetivos operacionales, por la simple razón, de que los controles internos son encaminados por el criterio del ser humano en la toma de decisiones, estando sujeto a fallos.

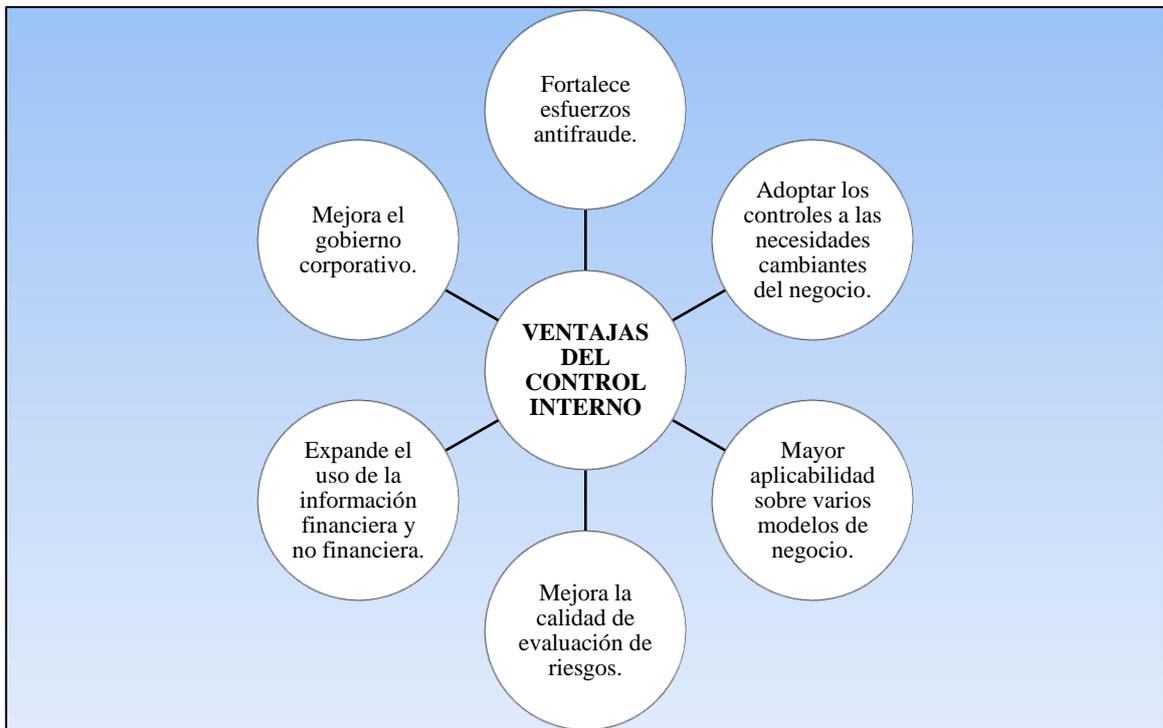
2.2.6.6. Ventajas del control interno

Para Valencia (2009) establece algunas ventajas del establecimiento de un adecuado sistema de control interno:

- Seguridad de que las operaciones que se están llevando a cabo son correctas.
- Evita la duplicidad de funciones y el descuido de otras, de tal manera que las actividades realizadas por los empleados se complementan entre sí.
- Evita que el personal puede llevar a cabo hechos delictivos, por medio de un adecuado control, reduciendo al mínimo la posibilidad de cometer.
- Lograr promover la eficiencia de las operaciones, así como tener la seguridad de que las políticas son practicadas como se fijaron.
- La obtención de informes y un análisis de éstos en forma confiable.
- Evitar desperdicios en la utilización de recursos organizacionales: humanos, materiales, financieros, técnicos.
- Obtener una mayor productividad en la empresa; y,
- Un adecuado sistema de control interno facilita el desarrollo de auditorías: externas e internas. (p. 77)

De su parte, Estupiñán (2015) establece los siguientes beneficios del control interno:

Figura 8 – 2: Ventajas del control interno



Fuente: Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. 2ª.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. (p. 56)

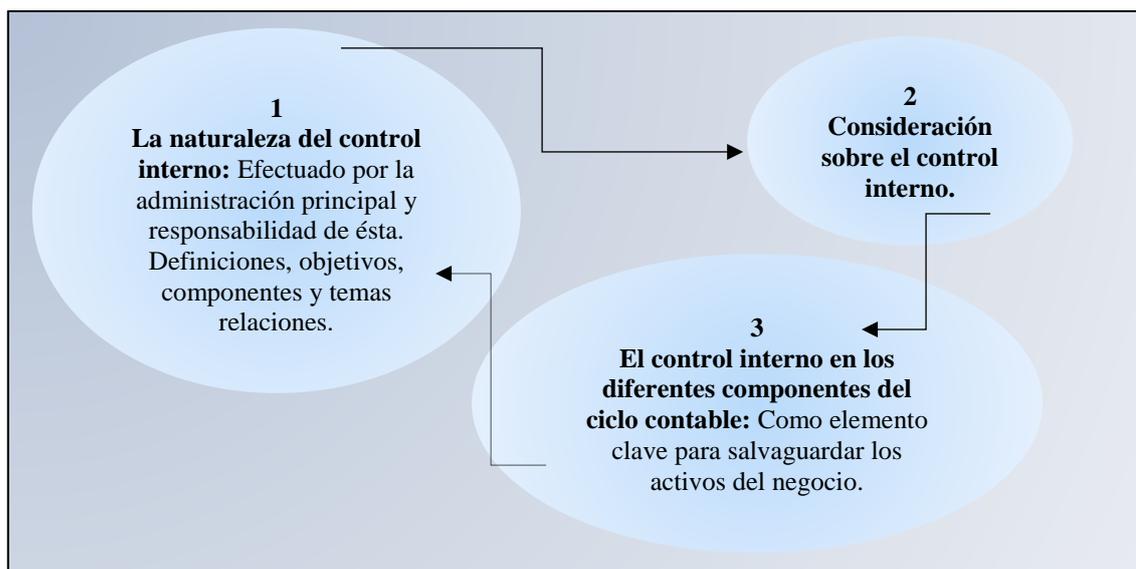
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Con base en lo anterior, se puede concluir que las ventajas de la implementación del control interno permiten identificar y medir los cambios de la organización, previenen la manipulación de la información de financiera, fomentan la práctica de valores y mejoran la capacidad de visualización al riesgo; su incumplimiento afecta a los objetivos de la entidad.

2.2.6.7. Aspectos del control interno

Mantilla (2009) con respecto a los aspectos del control interno, establece: “son controles, sistemas, procesos y actividades, los cuales implican comprender e integrar los distintos elementos del control interno y sus relaciones en función a los objetivos que se persiguen”. (p. 36)

Figura 9 – 2: Aspectos del control interno

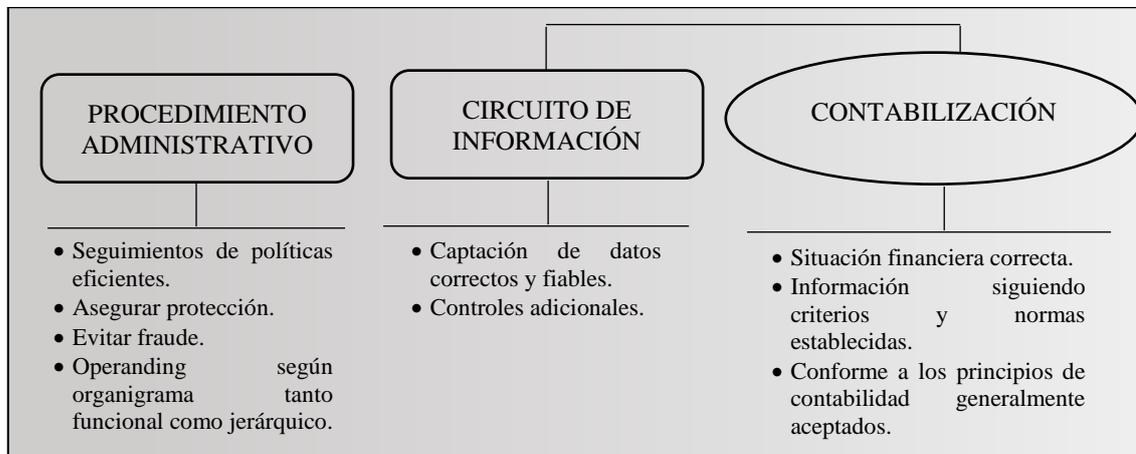


Fuente: Mantilla Blanco, S. (2009). *Auditoría del control interno*. 2ª.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. (p. 36)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Por su parte, Aguirre (2006) indica que el ámbito y aspecto de aplicación del control interno es de la siguiente manera:

Figura 10 – 2: Esquema de los aspectos y aplicación del control interno



Fuente: Aguirre Ormaechea, J. (2006). *Auditoría y control interno*. Madrid, España: Grupo Cultural. (p. 190)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

En definitiva, se puede inferir que los aspectos y metodología del control interno han evolucionado a través de los años, pasando de modelos empíricos a esquemas, diseños y modelos organizacionales y contables de carácter técnico, esto ha obligado a alinear a los departamentos, a establecer estándares de evaluación de desempeño; y, a adoptar medidas preventivas y correctivas.

2.2.6.8. Establecimiento de un programa de control interno

Para Cheng (2009) en relación al establecimiento de un programa de control interno, establece las siguientes acciones a seguir:

- **Planear el proyecto:** Recomendar la formación de un equipo gerencial dedicado a establecer o fortalecer el programa de control interno.
- **Evaluar el ambiente de control:** Formación de las bases del control interno; el ambiente de control incluye aquellos elementos como: integridad, valores éticos, y competencias; filosofía y estilo operativo de la gerencia; delegación de autoridad y responsabilidad; y la dirección proporcionada por la junta directiva. Una evaluación de la cultura de control de la compañía puede ayudar a entender y documentar su ambiente de control.
- **Definir el alcance:** La meta del proceso de definición del alcance es identificar los riesgos de reporte financiero y de revelación. Esto permitirá dar prioridad y enfoque a los esfuerzos.
- **Construcción de un depósito de controles:** El depósito de controles sirve como base de datos con toda la información y actividades relacionadas con el control interno, que contengan documentación sobre objetivos, diseño e implementación de controles, así como los métodos para probar la eficacia operativa de dichas actividades.
- **Realizar pruebas iniciales y progresivas:** La eficacia operativa de las actividades de control debe ser evaluada por varias partes, incluidos los individuos responsables por los controles y el equipo de manejo del programa de control interno.
- **Monitoreo:** La función de auditoría interna debe monitorear la eficacia de la totalidad del programa e infraestructura de control interno. Las compañías que no tengan una función de auditoría interna pueden considerar usar el equipo de manejo del programa de control interno para que realice estas actividades. (p. 56)

En conclusión, se puede decir que para establecer un programa el control interno es necesario incorporar: liderazgo, funciones, responsabilidades y evaluación de cumplimiento de metas, ejes esenciales para el aseguramiento del éxito de un efectivo control interno.

2.2.6.9. Modelos de control interno

Según Franklin (2013) en relación a los modelos de control interno, señala:

Promueven y fomentan el funcionamiento efectivo en las organizaciones al regular sus actividades y fomentar un claro rendimiento de cuentas; entre los modelos de control interno más representativos, se encuentran los siguientes:

- **Modelo de control interno COSO:** Surge como una iniciativa del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), en Estados Unidos, en 1992, para definir una metodología con el propósito de revisar el control interno de una organización.
- **Modelo de control interno COCO:** Surge en Canadá, en noviembre de 1995, como parte de trabajo del Instituto Canadiense de Contadores Certificados, busca desarrollar una análisis más específico de los elementos del control interno que propone el informe COSO, enfocándose: propósito, compromiso, aptitud, acción y evaluación y aprendizaje.
- **Modelo de control COBIT:** Se define como objetivos de control para tecnologías de información y tecnologías relacionadas, surge en 1996 y es un marco de control interno para las tecnologías de información. Su propósito fundamental se enfoca en que éstas promuevan los procesos de la organización de la organización para producir información útil en el logro de sus objetivos.
- **Modelo de Autoevaluación de controles AEC:** Conocido como autoevaluación del control interno, se orienta a brindar una seguridad razonable para que se alcance los objetivos de control a través de la aplicación de diagnósticos del control interno. Su proceso, que documenta la administración o equipo de trabajo, se involucra directamente en una función. De igual forma, juzga la efectividad del proceso de control vigente. (pp. 13 – 14)

En definitiva, los modelos de control interno, son herramientas aplicables tanto para empresas públicas como privadas para alinear y asegurar que los objetivos sean alcanzados, entre las más importantes tenemos: cuestionarios, gráficos o flujogramas, narrativas y descriptivos, etc.; estos modelos de control interno proporcionan liderazgo gerencial frente a temas relacionados con la gestión administrativa y financiera, procesos, riesgos empresariales y disolución del fraude.

2.2.7. Método COSO

Para Fonseca (2011) el método COSO, implica:

Los procedimientos de control diseñados en una entidad que podrían ser de distinta naturaleza, según el tipo de trabajo que las personas ejecutan.

El COSO, proporciona una visión del control integral más integra respecto a los escalones donde se ubican los gerentes; quienes realizan sus tareas deben asegurarse que las políticas y los procedimientos de control interno aprobados, están siendo cumplidos por las personas con efectividad y eficiencia.

La tendencia moderna se orienta a representar al COSO en una sombrilla, dentro del cual, el ambiente de control es la zona de protección del sistema de control por ser el componente de mayor importancia del sistema de control interno, seguido por el resto de componentes: evaluación de riesgo, actividades de control interno y monitoreo. En cambio, el componente de información y comunicación resulta el brazo que brinda el equilibrio a la sombrilla, dado que proporciona información necesaria para apoyar los procesos. (p. 42)

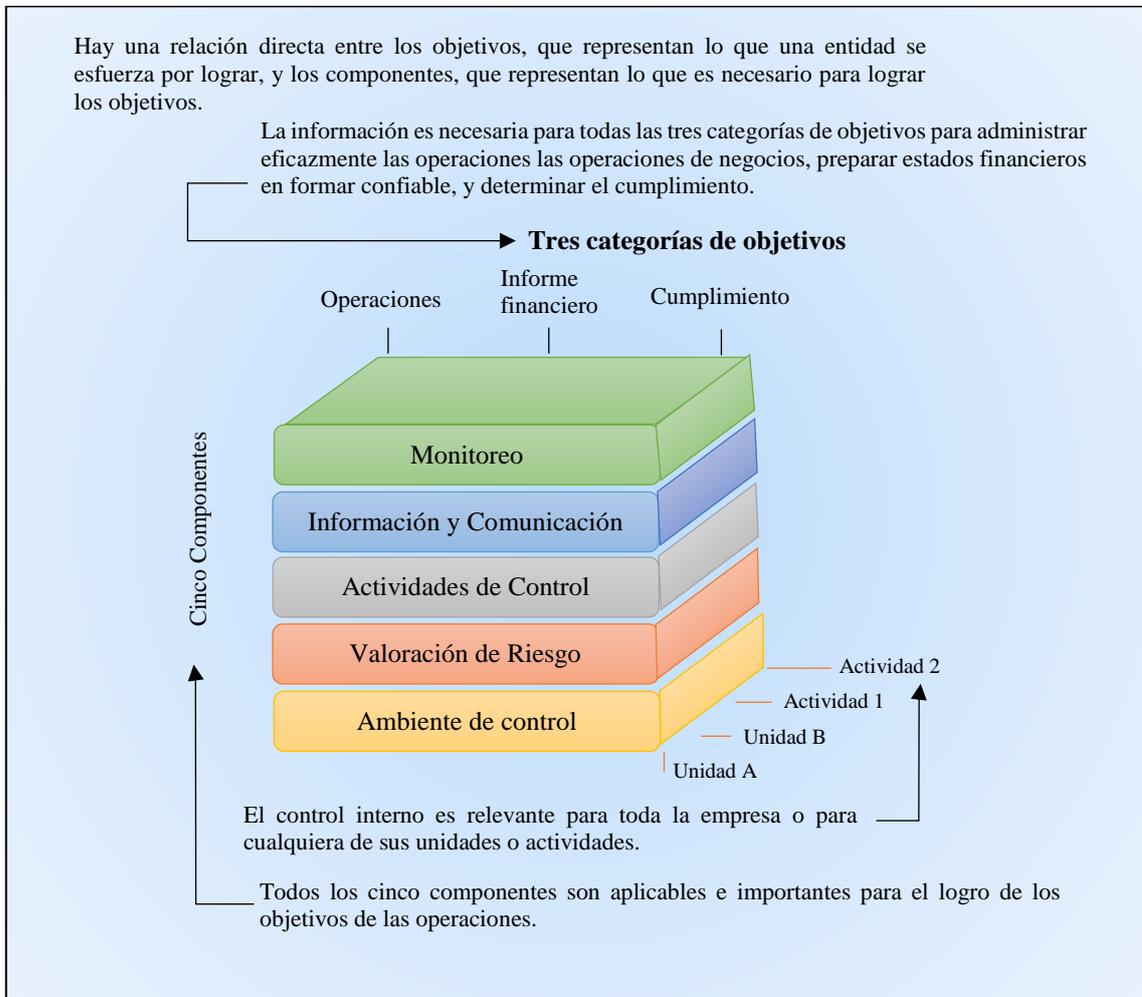
Por su parte, Mantilla (2009) en relación al COSO, señala que:

Es una organización voluntaria (sin ánimo de lucro) del sector privado dedicada a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades del gobierno hacia el establecimientos de operaciones de negocio más efectivas, eficientes y éticas. El COSO, define y describe el control interno para:

- Informar las necesidades y expectativas de los administradores y otros.
- Establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes.
- Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras grandes o pequeñas empresas, en el sector público o privado, con o sin ánimo de lucro puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos. (págs. 79 y 82)

Finalmente, Cheng (2009) menciona que generalmente, el COSO es representado en una estructura tridimensional que se asemeja al cubo de Rubik conformada por: objetivos, componentes y factores que, interactúan entre sí dentro de la entidad.

Figura 11 – 2: Relación de objetivos, componentes y niveles del control interno según COSO



Fuente: Cheng Vargas, C.(2009). *Control interno efectivo*. Bogota, Colombia: Planeta Colombiana. (p. 74)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

En conclusión, la metodología COSO suministra a los directivos y auditores pautas de revisión y evaluación, tendientes al mejoramiento de los procesos, y al cumplimiento de la normativa, más allá de la alineación de los riesgos mediante una escala: alto, medio o bajo, con el apoyo de estrategias y políticas que define cada componente.

2.2.7.1. Método COSO III

Según Estupiñán (2015) indica que el COSO III, es:

Fue elaborado por la Comisión Treadway, para ayudar a todas las empresas, no solo aquellas de responsabilidad pública, sino también para las organizaciones con ánimo o sin ánimo de lucro que tengan finalidad de servicio a la comunidad, productora, distribuidora, servicios, cooperativa o de cualquier índole, con el propósito de cubrir esfuerzos básicos para:

- Adaptarse al aumento y complejidad de los negocios, los cambios en la tecnología y nuevos métodos de negociación.
 - Detección y respuesta a los riesgos.
 - Conseguir el logro de los objetivos; y,
 - Emitir información contable que apoye la adecuada y oportuna toma de decisiones.
- (p. 54)

2.2.7.2. Componentes del COSO III

Para Estupiñán (2015) menciona que la estructura del control interno propuesta por el modelo COSO III, identifica cinco componentes y diecisiete principios que se detallan a continuación:

Tabla 2 – 2: Componentes del control interno COSO III

Componentes	Principios
Ambiente de control	<ol style="list-style-type: none">1. Demuestra compromiso con integridad y los valores éticos.2. Ejerce responsabilidad de vigilancia.3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad.4. Demuestra compromiso hacia las competencias.5. Hace cumplir las responsabilidades.
Evaluación al riesgo	<ol style="list-style-type: none">6. Especifica objetivos adecuados.7. Identifica y analiza riesgos.8. Evalúa el riesgo de fraude.9. Identifica y analiza cambios significativos.
Actividades de control	<ol style="list-style-type: none">10. Selecciona y desarrolla a actividades de control.11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.12. Se despliega a través de políticas y procedimientos.

Información y comunicación	13. Utiliza información relevante. 14. Se comunica internamente. 15. Se comunica externamente.
Monitoreo de actividades	16. Conduce evaluaciones continuas y/o individuales. 17. Evalúa y comunica las deficiencias.

Fuente: Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. 2ª.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. (p. 57)

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Por su parte, Jiménez & Benavides (2012) mencionan que el control interno COSO III consta de cinco componentes, siendo éstos:

Ambiente de control

Es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad, es la base para determinar las pautas del comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control.

Evaluación al riesgo

Todas las organizaciones, enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito y la calidad de sus productos o servicios. Los riesgos identificados por la alta dirección están relacionados con los procesos críticos en los que se involucran a diversas áreas de la entidad. Una vez evaluado el riesgo su respuesta es combatirlo con impactos positivos.

Actividades de control

Se deben establecer y ejecutar las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección y las acciones correctivas para manejar los riesgos, a todos los niveles y funciones de la entidad.

Información y comunicación

Tienen una interrelación, implicando la existencia de detalles de datos que se van recopilando manual o automáticamente, y la generación de reportes que deben ser intercambiados o entregados para conducir, administrar y controlar las operaciones. La calidad de la información incluye características básicas a cuidar:

- Contenido apropiado.
- Información oportuna.
- Información actual.
- Información exacta; y,
- Información accesible.

Una empresa que quiere lograr sus objetivos, deben tener bien definidos sus canales de comunicación y la información que debe llegar a cada nivel de la organización.

Monitoreo

Son dinámicos y pueden variar en el tiempo, requiriendo ser monitoreados con determinada periodicidad para valorar su calidad y necesidad de renovación, existen dos modalidades; ongoing (en tiempo real, en la medida que ocurren los acontecimientos) y las evaluaciones separadas por el personal externo. (pp. 21 – 31)

En conclusión, con base a lo expuesto por los autores citados anteriormente, el control interno con respecto al COSO III está constituido por cinco componentes y diecisiete principios que trabajan en conjunto para conseguir los objetivos organizacionales; además, describen el modelo de control para dirigir las operaciones de la entidad valorando el riesgo que influyen las mismas.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Eficacia

Para Chiavenato I. (2004) define a la eficacia como: “medida de la consecución de los objetivos, es decir, de la capacidad para alcanzar objetivos y resultados. En términos globales, capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o mercado”. (p. 156)

Eficiencia

Maldonado (2011) menciona que la eficiencia consiste en: “lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros”. (p. 16)

Estrategia

Según Münch (2015) afirma que las estrategias son: “alternativas o curso de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas”. (p. 53)

Meta

Villagra (2016) en referencia a las metas, las define como: “el valor numérico deseado en la escala de un indicador; En otras ocasiones, la meta puede comprender uno o más rangos dentro de la escala del indicador”. (p. 32)

Objetivo

Para Robbins & Coulter (2014) los objetivos son: “resultados o propósitos que se desea lograr. Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo”. (p. 221)

Riesgos

Según Pérez (2014) define al riesgo como: “la probabilidad de sufrir o exponer a un daño o pérdida”. (p. 198)

Toma de decisiones

Münch (2015) define a la toma de decisiones como: “un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo; es una función inherente a los directivos y de ella depende el adecuado funcionamiento de la organización”. (p. 139)

2.4. IDEA A DEFENDER

El diseño del sistema de control interno basado en el COSO III para la Hostería La Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo, ayuda a la mitigación de riesgos empresariales.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la modalidad cuantitativa y cualitativa.

La presente investigación tiene el carácter cualitativo, en virtud de haberse recolectado información: válida, confiable y oportuna; en aspectos, como: visión, misión, objetivos, políticas y valores corporativos, estructura orgánica, planificación de actividades y competencias del personal, con la finalidad de detectar las problemáticas existentes al interior de la Hostería La Andaluza Asociados.

Simultáneamente, el presente trabajo investigativo tiene carácter cuantitativo, ya que para la construcción del sistema de control interno se analizó el área financiera y operativa de la Hostería La Andaluza Asociados, iniciándose con un estudio individual mediante la observación, entrevista y encuestas dirigidas al personal que integra la Hostería, datos con los cuales se procedió a su tabulación, elaboración de gráficos y al análisis e interpretación correspondiente, con el propósito de evaluar las operaciones y el control interno aplicado en la empresa hotelera.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el diseño del sistema de control interno de la Hostería La Andaluza Asociados, los procedimientos investigativos más utilizados fueron los siguientes:

3.2.1. Investigación descriptiva

El presente trabajo investigativo posee un estudio descriptivo, que a criterio de Bernal (2016) establece que son: “reseñas, características, cualidades o atributos de la población objeto de estudio”. (p. 157)

En este sentido, el estudio se centralizó en conocer las diferentes actividades, tales como: servicios de hospedaje, restaurant, bar, spa, relaciones públicas, administrativas y contables que realizan los empleados de la Hostería La Andaluza Asociados, con el afán de evidenciar cuales son los controles existentes aplicados, para posteriormente proponer

el sistema de control interno adaptado a las características y necesidades de la mencionada empresa hotelera.

3.2.2. Investigación documental

La presente investigación tiene el carácter documental, que a criterio de Bernal (2016) es: “un análisis de la información registrada sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, etapas, posturas o estados actuales del conocimiento respecto al tema”. (p. 156)

Para efectos de sustentar el marco referencial en la elaboración del sistema de control interno para la Hostería La Andaluza Asociados, se levantó información de libros, revistas, artículos científicos, tesis, leyes, páginas web y otros. Adicionalmente, se revisó los archivos de la empresa, como: reseña histórica, RUC, registro mercantil, listado de clientes, libros auxiliares contables, contratos y liquidaciones de empleados, registro de asistencia, notificaciones y comunicados, con la finalidad de establecer las problemáticas y qué tipo de control se puede proponer en el desarrollo del sistema de control interno.

3.2.3. Investigación de campo

Para recolectar la información se consideró necesaria aplicar la investigación de campo, que según Muñoz (2015) lo define como: “el medio ambiente donde se desenvuelve los hechos, la información y los métodos utilizados”. (p. 257)

Al efecto, se realizó una visita preliminar a las instalaciones de la Hostería La Andaluza Asociados, con el objetivo de observar el desarrollo de las operaciones. Además, se procedió a la aplicación de técnicas de investigación, como: entrevistas, encuestas y cuestionarios de control interno, basado en el COSO III, al personal de la Hostería para recopilar datos de la propia fuente, con la finalidad de proponer métodos y procedimientos direccionados a la supervisión y control interno de las actividades desarrolladas por el personal que conforma esta empresa hotelera.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población a criterio de Fracica (citado en Bernal, 2016) menciona que es: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere en la investigación”. (p. 210)

Para efectos de la presente investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por:

Tabla 1 – 3: Población de la Hostería La Andaluza Asociados

Departamentos	Cargos	Nº De Empleados
Presidencia	Presidente Ejecutivo	1
Gerencia	Gerente	1
Contabilidad	Auxiliar Contable	3
Recepción	Recepcionistas	2
Restaurant	Mesero	3
Cocina	Chef	5
Operacional	Inspector	3
TOTALES		18

Fuente: La Hostería La Andaluza Asociados

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

3.3.2. Muestra

Dado el limitado número de empleados de la Hostería La Andaluza Asociados, no fue necesario aplicar la fórmula para determinar la muestra de la investigación, por lo que las técnicas de investigación se aplicaron a toda la población.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Métodos de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, se aplicaron los siguientes métodos de investigación:

3.4.1.1. Método deductivo

La aplicación de este método, según Bernal (2016), advierte que son: “conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Es decir, inicia con el análisis de los

postulados, teorías, teoremas, leyes, principios, etc., para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. (p. 71)

Para la construcción del sistema de control interno se consultaron diversas fuentes bibliográficas. Esto ayudó a explorar la evolución del control interno aplicado en la Hostería La Andaluza Asociados. De igual forma permitió realizar un breve diagnóstico situacional tendiente a determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de diseñar estrategias que ayuden a solucionar las problemáticas existentes en dicha entidad.

3.4.1.2. Método inductivo

Según el criterio de Muñoz (2015) el método inductivo parte de: “conclusiones generales a partir de las premisas particulares (...), analiza una parte de un todo y va desde lo particular hacia lo general”. (p. 364)

Su uso práctico ayudó a obtener información a través de la observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de control interno basados en el COSO III, permitiendo establecer resultados y puntos críticos de la Hostería La Andaluza Asociados. Sin lugar a dudas, este método sentó las bases para la verificación de la idea a defender de la investigación. En cuanto a los hechos investigados, permitió obtener conclusiones particulares del presente trabajo investigativo; y, además, clasificar las deficiencias de los controles internos de la Hostería a través de una escala de prioridades del 1 al 5, que posteriormente ayudaron al diseño del presente sistema de control interno.

3.4.1.3. Método analítico – sintético

Refiriéndose al método analítico – sintético, Bernal (2016) establece que: “es el estudio de los hechos al descomponer el objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis). Luego se integra esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”. (p. 72)

En la ejecución de la presente investigación se utilizó el análisis para evaluar todos los departamentos de la Hostería La Andaluza Asociados, con el propósito de establecer las necesidades e implementar mecanismos de control interno por cada uno de ellos. De otro lado, el método sintético permitió unir toda la información recopilada con el objetivo de establecer pautas para la construcción del sistema de control interno a nivel empresarial.

3.4.2. Técnicas de investigación

Para la recolección de información que permitió sustentar el presente trabajo investigativo, se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

3.4.2.1. Observación

La observación a criterio de Bernal (2016) es: “una técnica de investigación científica que permite conocer de forma directa el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (p. 254)

En la práctica, la técnica de la observación permitió visualizar las principales actividades de la hostería, su entorno laboral, estructura organizacional, señalización departamental, documentación generada, más allá de los enunciados corporativos, situación que ayudó a realizar un diagnóstico preliminar tendiente a identificar áreas críticas de la Hostería.

3.4.2.2. Entrevista

En opinión de Buendía, Colís & Hernández (citado en Bernal, 2016) la entrevista, es: “una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado”. (p. 252)

En el desarrollo de la investigación, la entrevista fue aplicada para recabar la opinión del gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, cuya información suministrada ayudó a determinar los tipos de controles, responsabilidades de los empleados y objetivos a alcanzar, factores fundamentales para el diseño del sistema de control interno empresarial. De igual manera, se aprovechó esta entrevista para explicar cuál es la función que cumplirá el sistema de control interno al momento de su implementación en la empresa hotelera.

3.4.2.3. Encuesta

Para el desarrollo de la investigación, se aplicó la encuesta tomando en cuenta el razonamiento de Eyssautier de la Mora (2016), quien define a esta técnica, como: “una hoja de preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información objetiva de la población”. (p. 165)

Para efectos de la presente investigación se diseñó una encuesta con preguntas cerradas acorde con las principales variables a estudiar, siendo ésta dirigida al personal administrativo, financiero y operacional de la Hostería La Andaluza Asociados, con cuyos resultados se procedió a la tabulación, elaboración de gráficos, análisis e interpretación de datos, utilizando para efecto la estadística y la hoja electrónica de Excel, tendiente a organizar la información y constatar las áreas críticas donde se enfocó el sistema de control interno.

3.4.2.4. Cuestionarios

A criterio de Bernal (2016) establece que el cuestionario es: “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación”. (pp. 245 – 246)

Su uso práctico en la presente investigación permitió la verificación de la idea a defender. Además, mediante el checklist de control interno con base en el COSO III, se pudo realizar un diagnóstico general de la Hostería La Andaluza Asociados, con el propósito de estructurar el sistema de control interno para dicha empresa hotelera. En este sentido, el cuestionario se basó en los diferentes componentes, principios y enfoques del COSO III, permitiendo abarcar todas las situaciones internas que no incluyó la encuesta, razón por la cual el investigador aplicó todas las preguntas posibles en torno al sistema de control interno con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la investigación.

3.5. RESULTADOS

Los resultados obtenidos tras la aplicación de las técnicas de investigación, tales como: observación, entrevista y encuesta a los integrantes de la Hostería La Andaluza Asociados, fueron los siguientes:

ENTREVISTA CON LA GERENTE DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

La presente entrevista tiene por objetivo conocer de los directivos las principales actividades que se realiza al interior de la empresa hotelera, en el afán de elaborar el sistema de control interno, por lo que se solicita que sus respuestas sean concretas y precisas.

1. ¿Cuáles son los servicios que presta la Hostería La Andaluza Asociados?

La Hostería ofrece varios servicios hoteleros como: alojamiento, restaurante, bar, spa, lavandería, planchado, actividades de ocio, entre otros servicios complementarios en torno al turismo del sector, para que el huésped admire el paisaje andino del cantón Guano y se sienta como en casa.

2. ¿La Hostería cuenta con enunciados de filosofía empresarial, misión, visión y valores corporativos?

Somos una empresa que valoramos los postulados administrativos, creencias y compromisos de todos los integrantes de la Hostería, estas conductas influyen en la consecución de los objetivos organizacionales. Se puede decir que trabajamos bajo una política empresarial de calidad para lograr la satisfacción del cliente tanto interno como externo; sin embargo, nuestra visión, misión y valores corporativos no han sido actualizados hasta la fecha.

3. ¿La Hostería cuenta con un organigrama estructural?

Si, nosotros tenemos definido una estructura organizacional desde el año 2012 que sigue vigente hasta la actualidad. Conforme el tiempo va pasando la Hostería ha realizado una departamentalización y división de labores para aprovechar la preparación y aptitudes de los empleados; y, de ésta manera pueda especializarse en el trabajo y rendir frutos a futuro. En otras palabras, el organigrama actual no refleja la distribución adecuada del trabajo.

4. ¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia de un sistema de control interno y cuáles son los responsables de su aplicación?

El gerente de la Hostería explicó que no tiene conocimiento detallado sobre, qué es, cuál es su contenido y que resultados evalúa el sistema de control interno. Para él, los responsables de controlar todas las operaciones de la Hostería, es la máxima autoridad y sus delegados, es decir, los supervisores.

5. ¿Cree usted que es necesario implementar un sistema de control interno para eliminar los riesgos internos de la Hostería?

A mi criterio, es esencial disponer de un sistema de control interno en la Hostería para verificar y evaluar los resultados alcanzados. Al hablar de riesgos empresariales por más control interno eficiente y óptimo que disponga la empresa hotelera, nunca lograremos eliminar completamente las deficiencias, por lo tanto, quiero señalar que el control nos ayudará a identificar, prevenir, mitigar y disminuir los riesgos en la toma de decisiones gerenciales a través de las estrategias a ser implementadas.

6. ¿Estaría usted dispuesto a trabajar bajo los lineamientos y cláusulas del sistema de control interno?

Claro que sí, porque sería una guía clave para recopilar información de las operaciones administrativas y contables, evaluación del desempeño, comparación de resultados y el cumplimiento de las medidas correctivas frente a las deficiencias. Además fortalecerá el proceso de toma de decisiones empresariales.

7. ¿La Hostería dispone de manuales de control para las áreas administrativas y financieras a fin de evaluar el desempeño del personal?

No se han establecido manuales de: funciones, de procedimientos y tampoco de reclutamiento y selección del personal, que armonicen las tareas del personal, el direccionamiento de las operaciones y la integración de los objetivos. Con el tema financiero los reportes e informes son mensuales.

8. ¿Aparte de llevar el registro de control de asistencia, la Hostería cuenta con otros métodos de evaluación orientados al personal?

Como empresa de servicios hoteleros procuramos que el personal de la Hostería demuestre presencia, elegancia y respeto al huésped, a fin de garantizar la atención al cliente con un servicio de calidad; para el efecto disponemos de una caja de quejas mediante la cual podemos sancionar al empleado. Por otro lado, al departamento de cocina se realiza de forma sorpresiva la constatación física de vajilla cada mes.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL

La presente encuesta, tiene como objetivo recabar información administrativa y contable suficiente y pertinente para la construcción del sistema de control interno de la empresa hotelera. Para el efecto, se solicitó al personal de la Hostería La Andaluza Asociados, que sus respuestas en la encuesta sean en función a su experiencia laboral, con la finalidad de conocer puntos clave en el tema del sistema de control interno, filosofía empresarial y todo referente al ambiente interno de la institución.

Datos generales del Encuestado

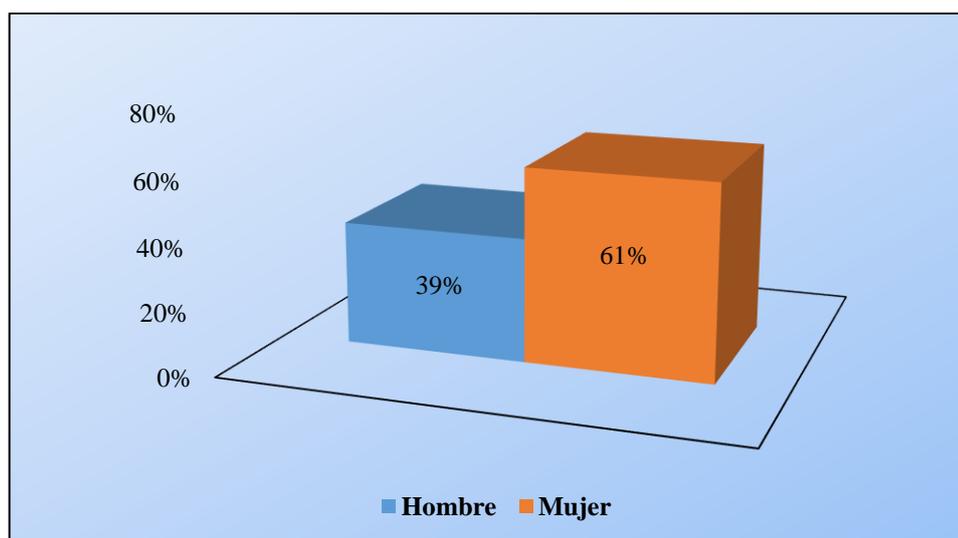
Población de la Hostería La Andaluza Asociados por sexo

Tabla 2 – 3: Población de la Hostería La Andaluza Asociados por sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	7	39%
Mujer	11	61%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 1 – 3: Población de la Hostería La Andaluza Asociados por sexo



Fuente: La Hostería La Andaluza Asociados
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta; analizando el segmento del sexo/genero, se puede establecer que de los 18 empleados de la Hostería La Andaluza Asociados, 39% son hombres, mientras que el 61% son mujeres.

Interpretación: Al hablar de servicios hoteleros se puede presumir que la mayoría del personal de las empresas alineadas a esta actividad, son mujeres por las siguientes razones: imagen, amabilidad, sutileza y calidez al ofrecer los servicios de hospedaje. Sin embargo, en la actualidad la presencia de la mujer se ha diversificado en diversas áreas de trabajo, como: mandos directivos, mandos departamentales y trabajo operativo. Por otro lado, para la ejecución de los trabajos forzosos, es de vital importancia la presencia del género masculino.

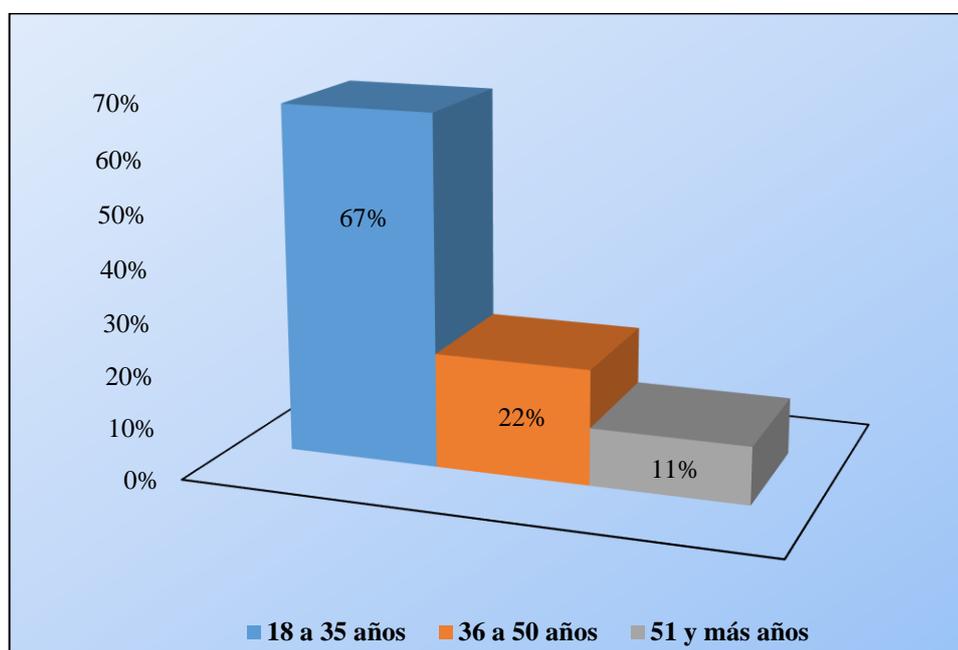
Población de la Hostería La Andaluza Asociados por edad

Tabla 3 – 3: Rango de edad del personal de la Hostería

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 35 años	12	67%
36 a 50 años	4	22%
51 y más años	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 2 – 3: Rango de edad del personal de la Hostería



Fuente: Tabla del rango de edad del personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Con base en los resultados de la encuesta, el rango de edad de los empleados de la Hostería La Andaluza Asociados, un 67% está entre 18 y 35 años, un 22% entre 36 y 50 años; y, finalmente un 11% de 51 años en adelante.

Interpretación: La Hostería actualmente dispone de un talento humano joven, con edad ideal para atender al turista; más allá de que la empresa puede aprovechar al máximo sus capacidades intelectuales para ir mejorando la gestión empresarial. Según los datos obtenidos, dos personas sobre pasan el rango de edad de 51 años en adelante, hecho que permite verificar los años faltantes para su jubilación.

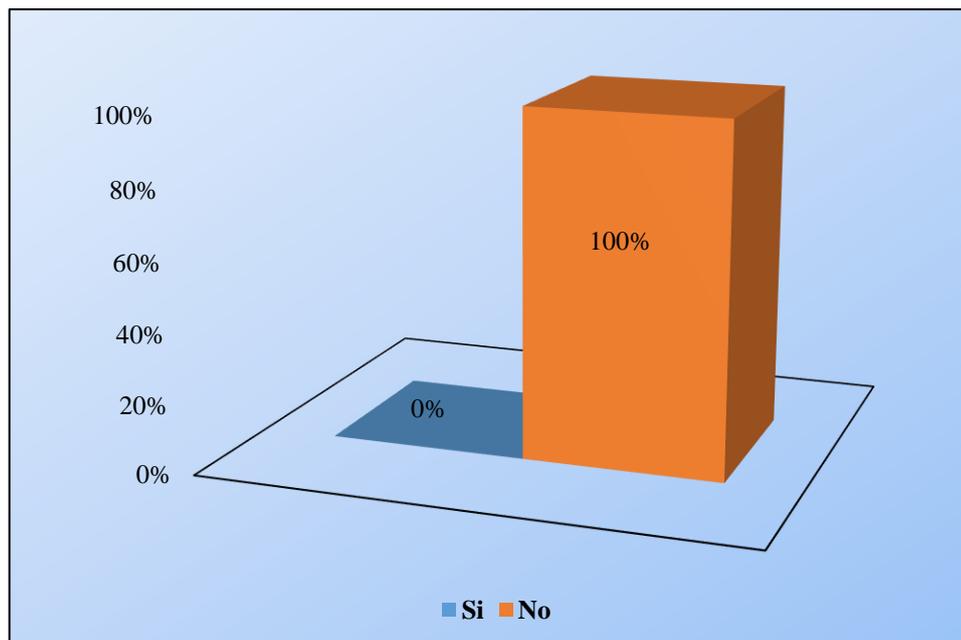
Pregunta 1: ¿Conoce usted si existe un sistema de control interno que se aplique en la Hostería?

Tabla 4 – 3: Existencia de un sistema de control interno

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 3 – 3: Existencia de un sistema de control interno



Fuente: Tabla de la existencia de un sistema de control interno
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: En lo que respecta a la existencia o no de un sistema de control interno en la Hostería La Andaluza Asociados, el 100% de los empleados respondieron que no tienen conocimiento alguno sobre este tema en particular.

Interpretación: Al analizar la variable sistema de control interno, se establece que la Hostería no dispone de este sistema, lo que la expone a un alto riesgo operacional; además, no se evalúa el desempeño técnico; elementos claves para la toma de decisiones empresariales, hechos que generalmente se consideran en una debilidad interna para la empresa hotelera.

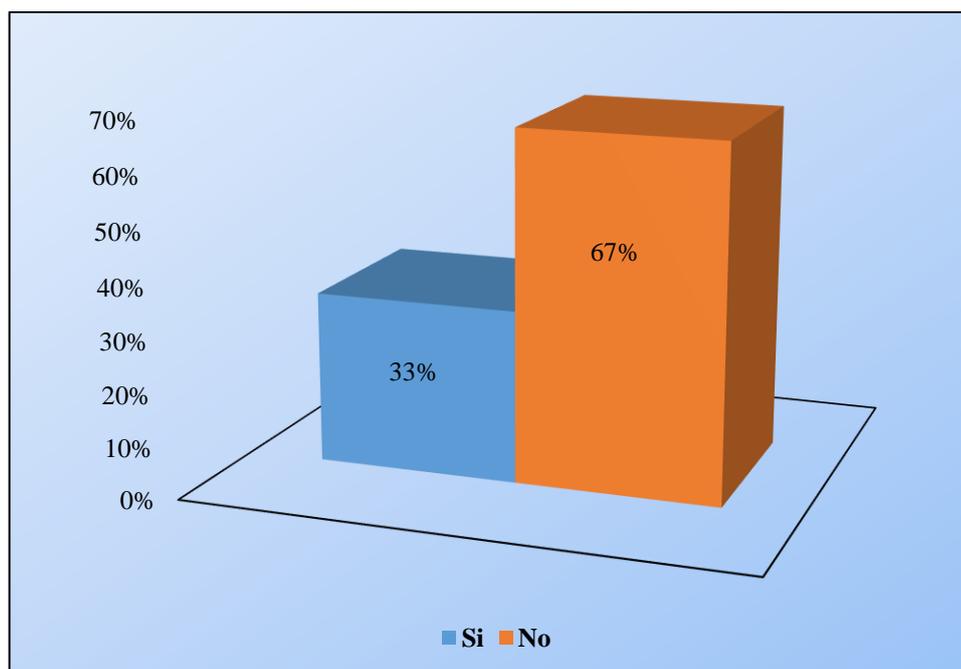
Pregunta 2: ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, valores corporativos y el código de ética empresarial?

Tabla 5 – 3: Conocimiento de la filosofía organizacional y código de ética

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	33%
No	12	67%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 4 – 3: Conocimiento de la filosofía organizacional y código de ética



Fuente: Tabla del conocimiento de la filosofía organizacional y código
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta permiten advertir que el 33% del personal, conoce la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la Hostería; mientras que el 67% desconoce la filosofía organizacional.

Interpretación: El talento humano de la Hostería La Andaluza Asociados, en su mayoría desconocen el contenido de los enunciados visión, misión y valores corporativos, elementos claves para guiar a las actividades administrativas y financieras de la empresa; a su vez, opinan que la organización no dispone de un código de ética que sirva para guiar la conducta y comportamiento del personal en condiciones de trabajo.

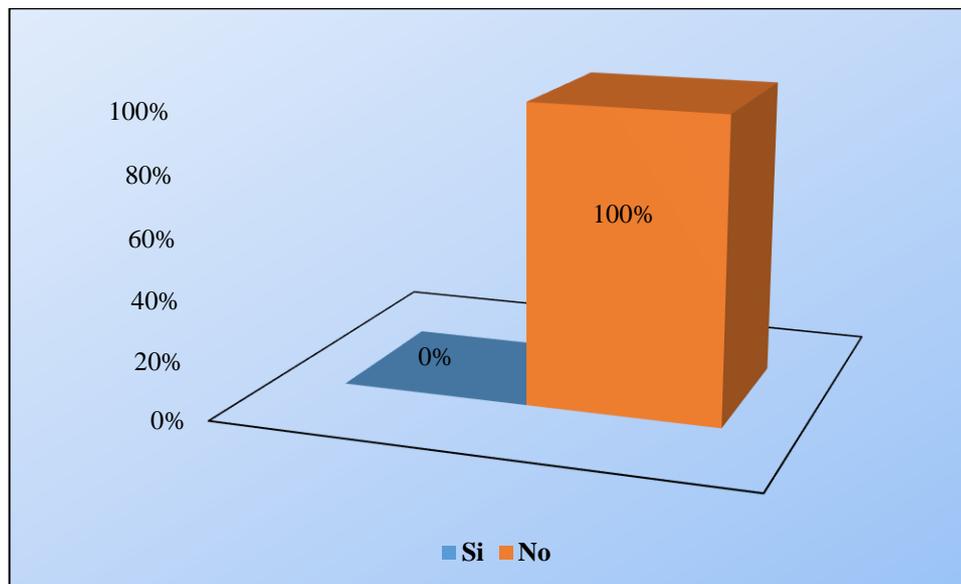
Pregunta 3: ¿La Hostería cuenta con manuales, reglamentos y políticas que contemplen el cómo, cuándo y quién debe ejecutar, prevenir y corregir los riesgos de las operaciones?

Tabla 6 – 3: Existencia de manuales, reglamentos y políticas para mitigar riesgos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 5 – 3: Existencia de manuales, reglamentos y políticas para mitigar riesgos



Fuente: Tabla de la existencia de manuales, reglamentos y políticas para mitigar riesgo
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: La encuesta realizada a los integrantes de la Hostería, permitió determinar que a criterio del 100% de colaboradores, la empresa no dispone de manuales, reglamentos y políticas que permitan prevenir y mitigar los riesgos propios de la actividad hotelera.

Interpretación: La organización no cuenta con manuales, reglamentos y políticas internas, herramientas de gestión indispensables para el desarrollo de las tareas de cada departamento de la Hostería, además de que son medios de comunicación y coordinación para identificar, prevenir, corregir y mitigar los errores cometidos por el talento humano.

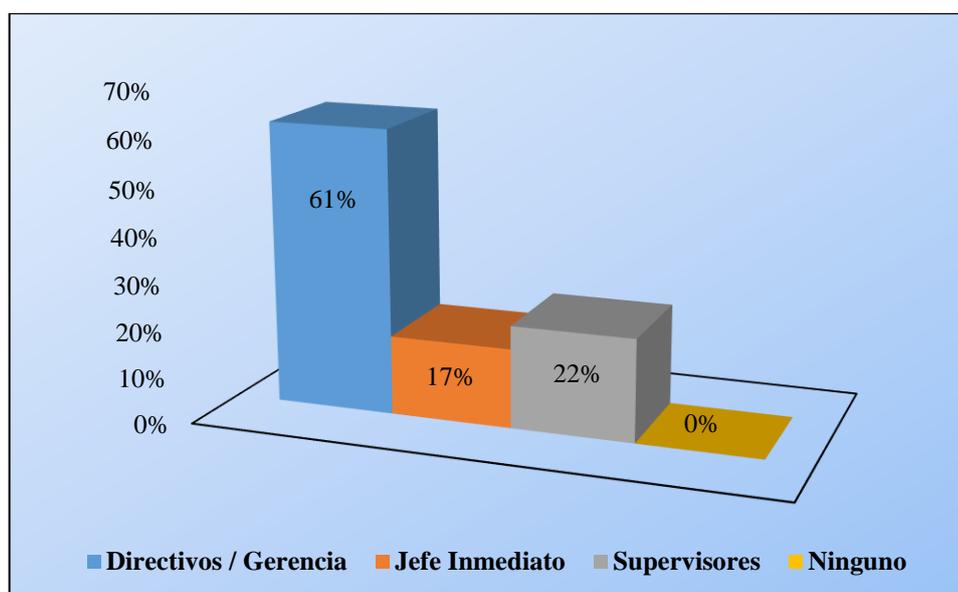
Pregunta 4: ¿Conoce usted, quién es la persona responsable de implementar el control interno en la Hostería?

Tabla 7 – 3: Responsables de implementar el control interno

Responsable	Frecuencia	Porcentaje
Directivos / Gerencia	11	61%
Jefe Inmediato	3	17%
Supervisores	4	22%
Ninguno	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
 Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 6 – 3: Responsables de implementar el control interno



Fuente: Tabla de los responsables de implementar el control interno
 Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los empleados de la Hostería, el 61% de ellos, indicaron que la persona responsable de llevar el control interno son los directivos/gerencia; en tanto que el 22% menciona que son los supervisores; y, finalmente, el 17% restante establece que es el jefe inmediato el responsable de garantizar los procesos y procedimientos laborales.

Interpretación: Con base en los resultados de la encuesta, se puede asegurar que para el logro de los objetivos estratégicos de la Hostería, el principal responsable de implementar y fortalecer el control interno son los directivos/gerencia, además, de que ésta persona delega autoridad a los supervisores y jefes inmediatos para controlar y coordinar las operaciones y recursos económicos de la organización.

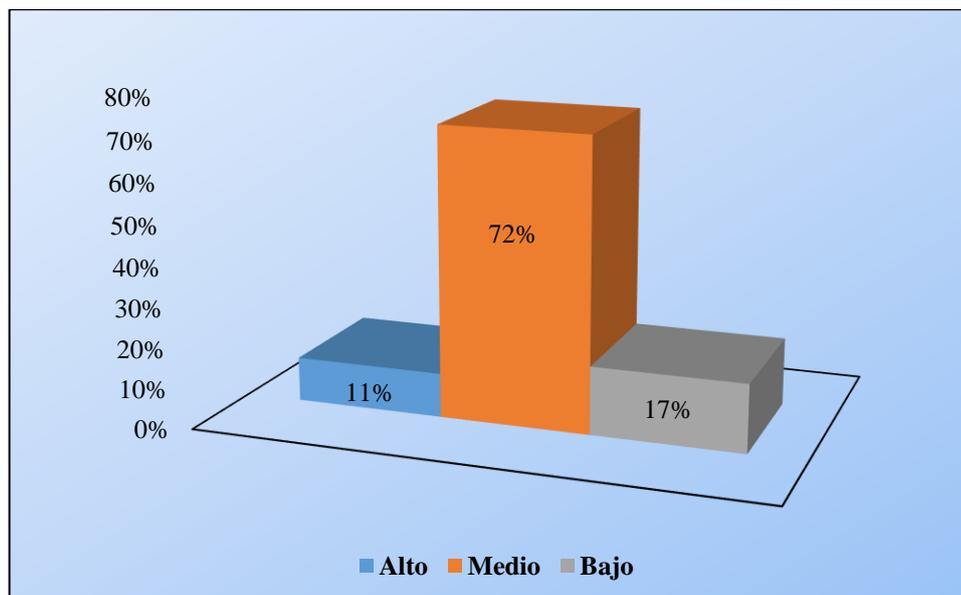
Pregunta 5: ¿Cómo califica usted los controles internos implementados por la Hostería?

Tabla 8 – 3: Calificación del control interno

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	11%
Medio	13	72%
Bajo	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 7 – 3: Calificación del control interno



Fuente: Tabla de calificación del control interno
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: En lo que se refiere a los controles internos implementados en las operaciones de la Hostería, el 72% del personal señaló que son buenos, un 17% manifestó que son bajos; y, por último, el restante 11% opinó que los controles internos son altos.

Interpretación: El rol de la máxima autoridad de la Hostería, es implementar un adecuado control interno que permita asignar responsabilidades, supervisar y controlar las operaciones; además de evaluar el desempeño del personal. En este proceso, los resultados de la encuesta aplicada a la empresa hotelera advierten que un alto porcentaje de los controles internos ejecutados son buenos, los que incluso permiten ciertas pautas para realizar cambios o reconstruir los mismos, de tal forma que se alineen a cada actividad administrativa y financiera desarrollada al interior de la Hostería.

Pregunta 6: ¿Cree usted que los modelos de control interno, estrategias e indicadores existentes actualmente, permitirán el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Hostería?

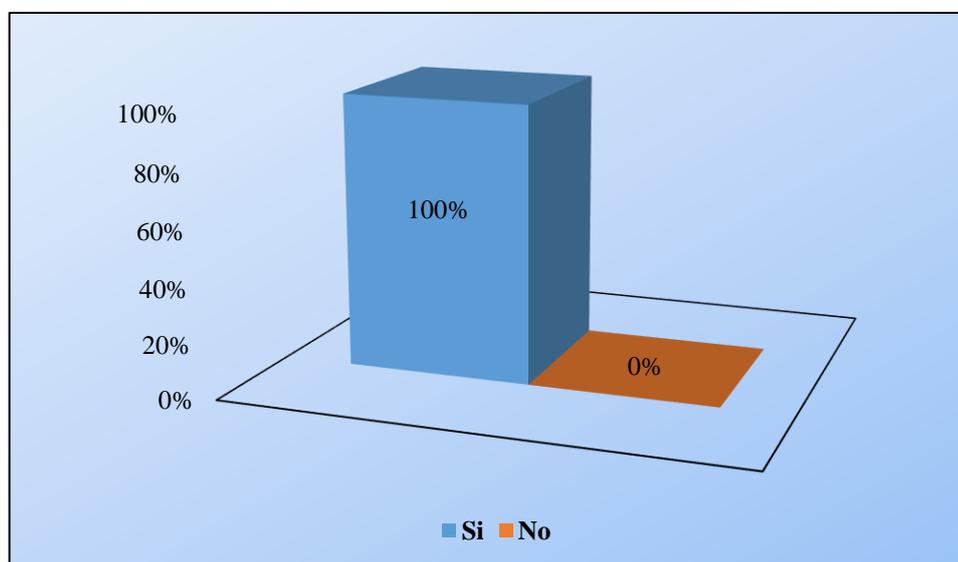
Tabla 9 – 3: Implementación de nuevos modelos de control interno, estrategias e indicadores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 8 – 3: Implementación de nuevos modelos de control interno, estrategias e indicadores



Fuente: Tabla de implementación de nuevos modelos de control interno, estrategias e indicadores

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Según la encuesta realizada al personal de la Hostería, el 100% de ellos expresaron que sí, que los nuevos modelos de control interno, estrategias e indicadores ayudarán al mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa hotelera.

Interpretación: Con base en los resultados anteriores, se establece la necesidad de implementar un nuevo modelo de control interno, que incluya estrategias e indicadores, con la finalidad de disminuir el riesgo empresarial, permitir el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, y por otra parte, servir de base para la evaluación del personal a fin de verificar el grado de compromiso con la Hostería.

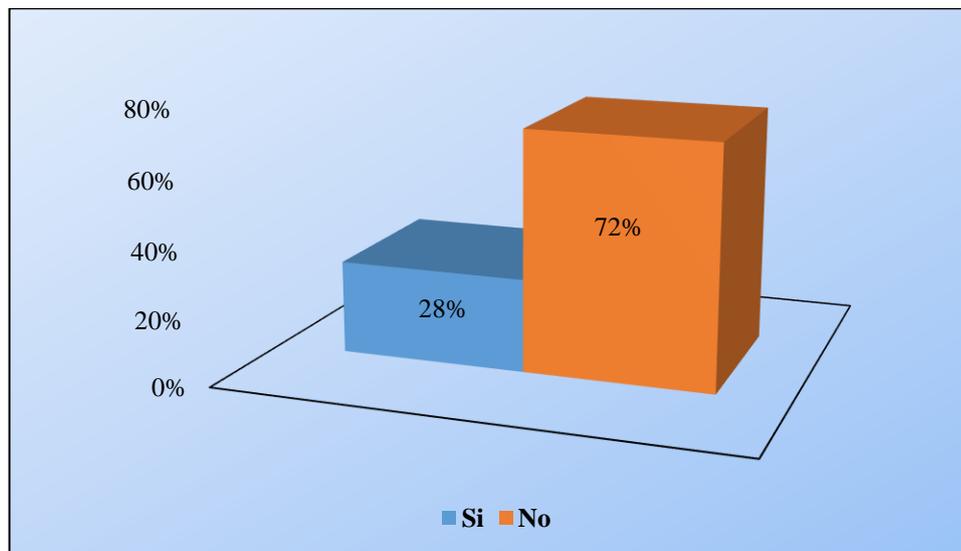
Pregunta 7: ¿La máxima autoridad de la Hostería ha establecido procedimientos por escrito para la rendición de cuentas al momento de manejar dineros de la organización?

Tabla 10 – 3: Rendición de cuentas del personal a la máxima autoridad de la Hostería

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	28%
No	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 9 – 3: Rendición de cuentas del personal a la máxima autoridad de la Hostería



Fuente: Tabla de rendición de cuentas del personal a la máxima autoridad de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: La encuesta realizada a los empleados de la Hostería, permitió establecer que un 72% de ellos opina que la máxima autoridad no tiene establecido políticas de rendición de cuentas para el manejo de dineros de la empresa, mientras que el 28% restante, manifestaron que la alta gerencia al momento de la reposición de dinero pide rendición de cuentas a los empleados con sus respectivos documentos de soporte.

Interpretación: De los resultados obtenidos, se deduce claramente que la Hostería no tiene definido políticas de rendición de cuentas al momento de manejar dineros de la empresa, lo que puede generar pérdidas económicas y conflictos entre el personal y directivos de la organización.

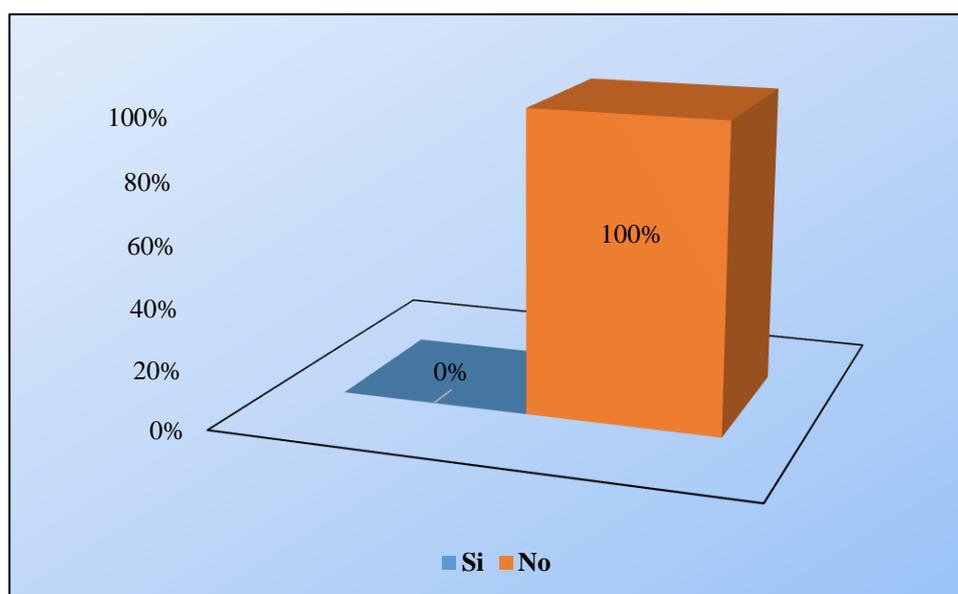
Pregunta 8: ¿Cuenta la Hostería con un manual de funciones que le permita delimitar y segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?

Tabla 11 – 3: Manual de funciones y responsabilidades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 10 – 3: Manual de funciones y responsabilidades



Fuente: Tabla del manual de funciones y responsabilidades
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Según los datos obtenidos en la encuesta realizada al personal de la hostería, el 100% de ellos, manifiestan que la empresa no dispone de un manual de funciones.

Interpretación: Los resultados anteriores permiten advertir que la Hostería, no cuenta en sus archivos con un manual de funciones que permita delimitar las principales funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo. Por otro lado, al contar con manual de funciones, al gerente le permitirá verificar las competencias del personal y asignar los puestos de acuerdo al perfil (competencias, destrezas y habilidades).

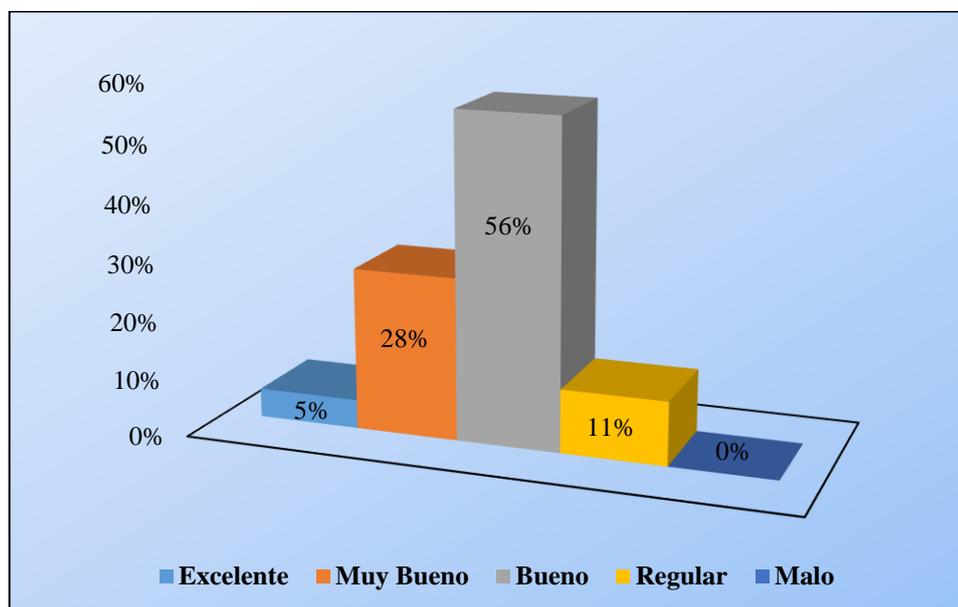
Pregunta 9: ¿Cómo considera usted la comunicación existente entre las diversas áreas o departamentos de la Hostería?

Tabla 12 – 3: Comunicación de la Hostería

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	5%
Muy Bueno	5	28%
Bueno	10	56%
Regular	2	11%
Malo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
 Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 11 – 3: Comunicación de la Hostería



Fuente: Tabla de comunicación de la Hostería
 Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Con base en los resultados de la encuesta realizada, el 56% los empleados de la Hostería mencionaron que la comunicación al interior de esta empresa es buena; un 28% empleados manifestaron que la comunicación es muy buena, mientras que un 11% opinaron que la comunicación es regular; y, finalmente un 5% de ellos, expresaron que las líneas de comunicación a nivel organizacional es excelente.

Interpretación: Con respecto al tema de comunicación existente al interior de la Hostería La Andaluza Asociados, éste se considera aceptable, lo que permite inferir que cada funcionario informa sus actividades a su jefe inmediato, permitiendo obtener una adecuada retroalimentación de las actividades administrativas y financieras, tendiente a contrarrestar conflictos de interés entre los distintos funcionarios que conforma esta empresa hotelera.

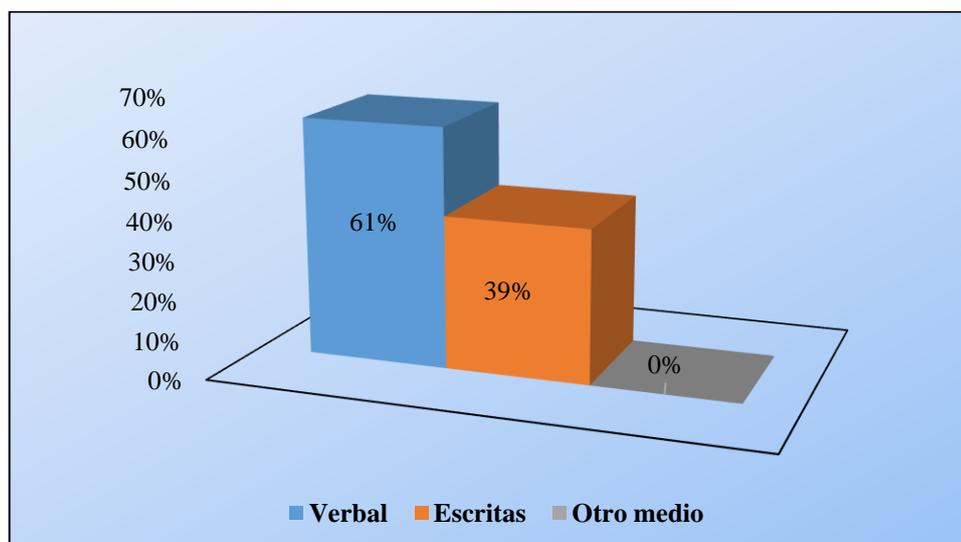
Pregunta 10: ¿Cuándo usted se ausenta o incumple su jornada de trabajo, de qué manera es notificado?

Tabla 13 – 3: Notificación del personal

Notificación	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	11	61%
Escritas	7	39%
Otro medio	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 12 – 3: Notificaciones por ausencia o incumplimiento en la jornada de trabajo



Fuente: Tabla de notificación del personal
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Al analizar la variable notificaciones, el 61% de los encuestados de la Hostería respondieron que éstas son verbales, mientras que un 39% de ellos, indicaron que la información y comunicados se trasmite de forma escrita.

Interpretación: Una manera de comunicar son las notificaciones. La gerencia e inspectores de la Hostería La Andaluza Asociados, para informar y comunicar horarios de trabajo y actividades operacionales para el siguiente día, en su gran mayoría utilizan la forma verbal, pero al hablar de llamados de atención, éstos son generalmente por escrito.

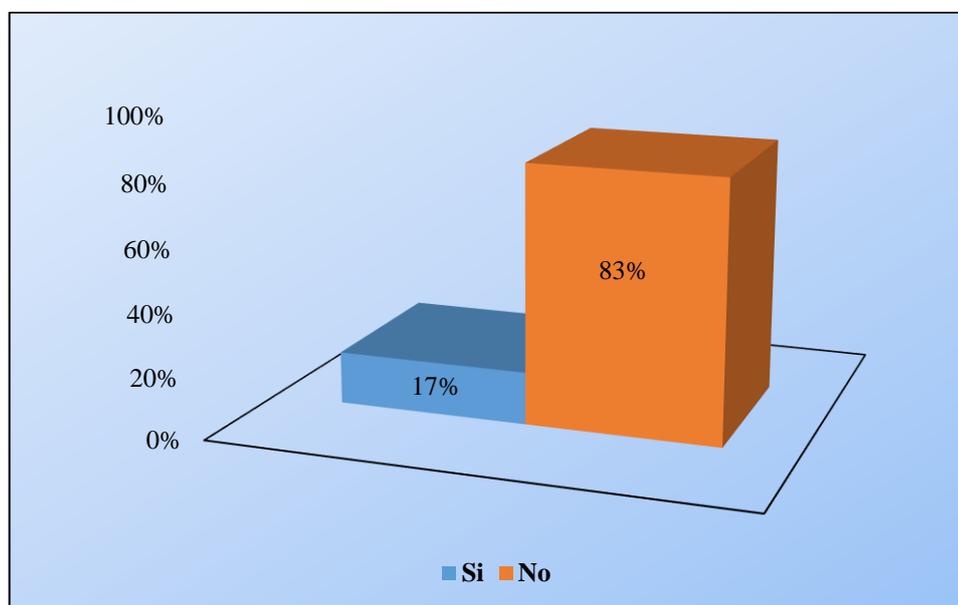
Pregunta 11: ¿Los directivos de la Hostería, fomentan capacitaciones periódicas, incentivos y premios para el personal?

Tabla 14 – 3: Capacitaciones, incentivos y premios al personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	17%
No	15	83%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 13 – 3: Capacitaciones, incentivos y premios al personal



Fuente: Tabla de capacitaciones, incentivos y premios al personal
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: En lo que respecta a la variable fomentación de capacitaciones periódicas, incentivos y premios al personal de la Hostería, el 83% de encuestados, señalaron que no existe tal motivación, mientras que el 17% restante, expresaron que la empresa si cuenta con estos mecanismos de recompensas al empleado.

Interpretación: Los resultados muestran una gran debilidad de la gerencia de la Hostería La Andaluza Asociados, al momento de motivar al personal, pues es evidente la falta de capacitaciones periódicas, incentivos y premios al personal en fechas especiales como: día del trabajador y finados, por citar algunas, lo que impide obtener el compromiso del personal con los grandes objetivos empresariales.

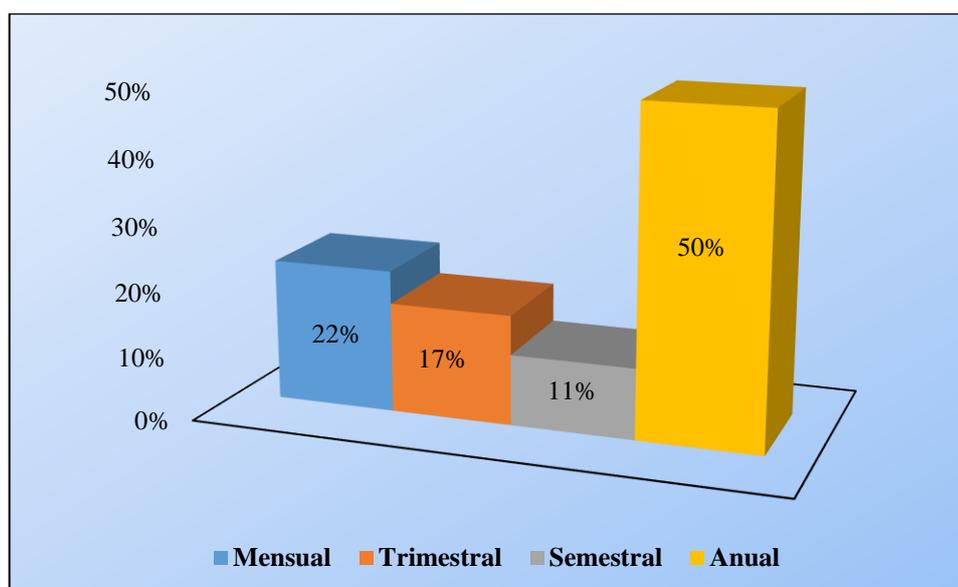
Pregunta 12: ¿Con que frecuencia la máxima autoridad de la Hostería, evalúa el desempeño del personal?

Tabla 15 – 3: Evaluación del desempeño del personal

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	4	22%
Trimestral	3	17%
Semestral	2	11%
Anual	9	50%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 14 – 3: Evaluación del desempeño al personal



Fuente: Tabla de evaluación del desempeño del personal
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta, permiten establecer que el 50% de los integrantes de la Hostería manifiestan que la evaluación del desempeño laboral realizada por la máxima autoridad es anual, el 22% opinan que es de forma mensual, un 17% advierten que son trimestralmente; y, finalmente, el 11% restante indicaron que la evaluación individual es semestral.

Interpretación: Respecto a la evaluación del desempeño al personal realizado por la máxima autoridad de la Hostería La Andaluza Asociados, los datos revelan que esta actividad se lo realiza por lo general de manera anual, lo que permite determinar periódicamente los niveles de: productividad, ausentismo y cumplimiento de informes y objetivos empresariales.

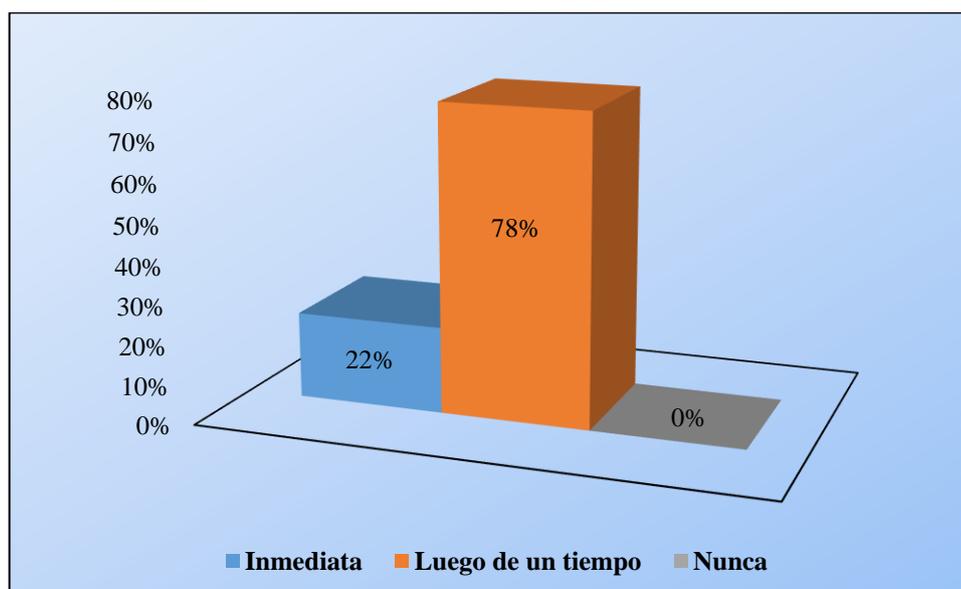
Pregunta 13: Cuándo se detectan errores en la información administrativa y contable de la Hostería: ¿En qué tiempo usted lo resuelve?

Tabla 16 – 3: Tiempo de resolver los problemas

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Inmediata	4	22%
Luego de un tiempo	14	78%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 15 – 3: Tiempo de resolver los problemas



Fuente: Tabla del tiempo de resolver problemas
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 78% del personal encuestado indicaron que el período estimado para resolver errores de la información administrativa y contable es luego de un tiempo perentorio; mientras que el 22% restante expresaron que los problemas detectados son corregidos de forma inmediata.

Interpretación: Los resultados anteriores, permiten inferir que el tiempo estimado para corregir errores y falencias en la información administrativa y contable generada por la Hostería, son después de un tiempo, dato que establece la necesidad urgente del cambio de políticas internas con la finalidad de disponer de información financiera adecuada.

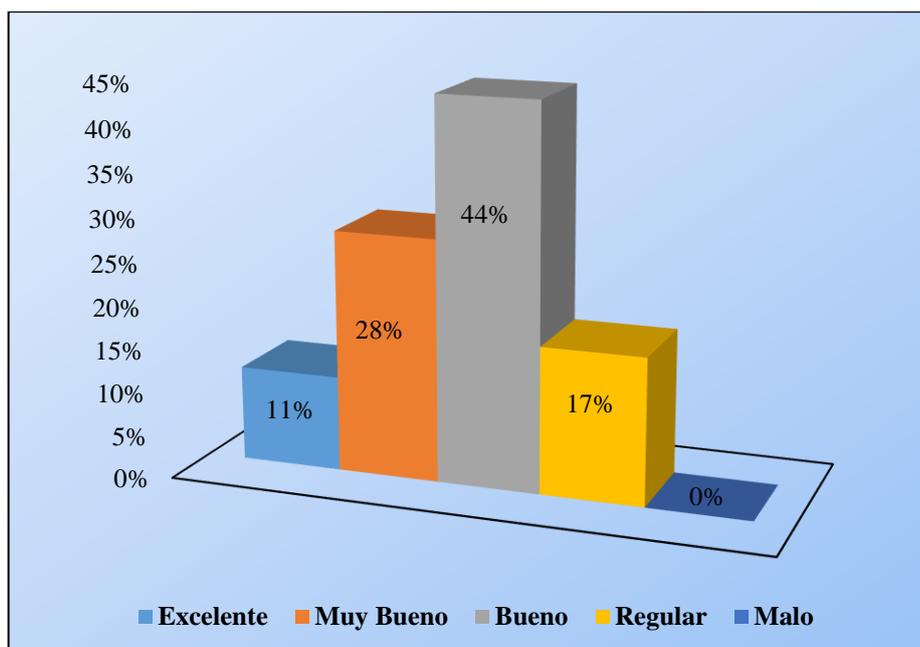
Pregunta 14: ¿Cómo calificaría usted el clima laboral existente en su lugar de trabajo?

Tabla 17 – 3: Clima laboral de la Hostería

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	11%
Muy Bueno	5	28%
Bueno	8	44%
Regular	3	17%
Malo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Figura 16 – 3: Clima laboral de la Hostería



Fuente: Tabla del clima laboral de la Hostería
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Analizados los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa hotelera, se puede establecer que el 44% advierten que el clima laboral de trabajo es bueno; el 28% manifiestan que es muy bueno, mientras que el 17% opina que es regular; y, finalmente, el 11% restante señalaron que el ambiente laboral donde se desarrolla las actividades es excelente.

Interpretación: Con base en los resultados anteriores, se puede deducir que el clima laboral imperante en la Hostería La Andaluza Asociados, se encuentra en un rango aceptable, cuando lo ideal debería ser un ambiente laboral muy bueno, con tendencia a la excelencia; un mal clima laboral destruye los objetivos empresariales, genera conflictos, egoísmo y malestar entre el personal, provocando su bajo rendimiento.

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Con base en los resultados obtenidos una vez aplicados los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación, se comprueba la veracidad de la idea a defender, porque el diseño de un sistema de control interno basado en el COSO III para la Hostería La Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo, se caracteriza por reducir y mitigar los riesgos empresariales; y, se encarga de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales con eficiencia y eficacia.

Por otro lado, el sistema de control interno en referencia, es una guía para la aplicación de los lineamientos, políticas, manuales y procedimientos a los procesos administrativos y financieros desarrollados en la empresa hotelera, permitiendo de esta forma identificar las principales falencias, desviaciones, equivocaciones u errores y auxiliando a los directivos al mejoramiento continuo en la toma de decisiones gerenciales.

Finalmente, el sistema de control interno integra dentro de su metodología medidas correctivas para posibles problemas presentados; además, proporciona mecanismos de evaluación como: indicadores, cuestionarios y presentación de informes de actividades operacionales.

Para el desarrollo del sistema de control interno se consideró un diagnóstico global a la Hostería La Andaluza Asociados, a través de los cinco componentes y diecisiete principios del que consta el método COSO III, con el objetivo de fortalecer todas las áreas

internas de la empresa hotelera, y comprometer al personal a trabajar bajo los preceptos de este sistema.

DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

El presente diagnóstico pretende determinar la situación actual en la que se debate la empresa hotelera en materia de control interno, y muy específicamente en aspectos, tales como: filosofía organizacional, presupuesto, matriz de riesgos, evaluación al desempeño personal, líneas de comunicación y responsabilidad; temas considerados de gran utilidad para la elaboración del sistema de control interno.

Para evaluar los diferentes componentes, principios y enfoques del COSO III, se utilizaron los cuestionarios de control interno, a través de una metodología de calificación sencilla con una escala del 1 al 5, donde 1 representa que no se tiene implementado ningún control, y 5 representa que se tiene totalmente implementado; adicionalmente, durante la aplicación de los cuestionarios de control interno se realizaron las respectivas constataciones de evidencias, tales como: documentación archivada, señalización departamental, organigrama, planes de riesgos, manuales, reglamento interno, entre otra información de la empresa hotelera.

Por último, el parámetro aplicado por el investigador para el diagnóstico interno de la Hostería La Andaluza Asociados, fue el siguiente:

Tabla 18 – 3: Escala de calificación del control interno

Niveles	Calificación
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

MAPA DE RIESGOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

NIVELES DE PROBABILIDAD	MALO	BUENO	REGULAR	REGULAR	MALO	MALO
	REGULAR	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	MALO
	BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR
	MUY BUENO	EXCELENTE	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO
		INSIGNIFICANTE	MENORES	MODERADO	MAYORES	CATASTRÓFICO
		IMPACTO				

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Mediante esta valoración al sistema de control interno existente, se pudo determinar una serie de falencias y riesgos empresariales, tales como: ausencia de manuales, reglamentos, normas, estrategias, entre otros aspectos; cuyos resultados permitirán el diseño del sistema de control interno para la Hostería.

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO COSO III

COMPONENTE 1: ENTORNO/AMBIENTE DE CONTROL				
Principio	Punto de enfoque	Pregunta	Calificación	Observación/ Evidencia
Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	a) La alta gerencia y el personal de supervisión están comprometidos con los valores y principios éticos reforzándolo diariamente sus actuaciones.	¿La Hostería cuenta con un código de ética?	1	No existe un código de ética.
		¿El código de ética se encuentra aprobado y ha sido oportunamente divulgado a los empleados de la Hostería?	1	No se encuentra aprobado el código de ética.
	b) Establecimiento de estándares de conducta. La alta gerencia con respecto a la integridad y los valores éticos son definidos en estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles jerárquicos de la Hostería, los proveedores y propietarios del negocio.	¿El código de ética describe puntualmente los valores morales y pautas de comportamientos aceptables y no aceptables dentro de la Hostería; adicionalmente, refleja el compromiso de la alta gerencia con los valores corporativos y principios éticos?	4	Contenido de las conductas y principios éticos de los empleados.
		¿El código de ética describe los parámetros para el manejo de los diversos conflictos de interés?	5	Contenido de las conductas y principios éticos de los empleados.
		¿La Hostería tiene establecido una política para el manejo de conflictos de interés, y la misma es conocida por los colaboradores de cada departamento?	3	Contenido de las conductas y principios éticos de los empleados.
		¿El código de ética ha sido oportunamente divulgado a todos los departamentos de la Hostería, así como a los proveedores y clientes?	1	Contenido de las conductas y principios éticos de los empleados.

		¿El código de ética se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso para los colaboradores como para los proveedores y clientes, como: página web, afiches, cartelera, etc.?	1	Contenido de las conductas y principios éticos de los empleados.
		¿El código de ética describe los niveles y/o funcionarios responsables de orientar sobre su contenido y seguimiento?	3	
		El personal de la Hostería recibe una adecuada inducción al momento de su contratación y su posterior capacitación en aspectos, tales como: Código de ética, Principios y valores, Misión, Visión; y, Responsabilidad Social.	2	Planeación estratégica.
		¿Los empleados de la Hostería conocen los procedimientos a seguir para denunciar la violación al código de ética, así como las sanciones a las que se someten?	3	Gerencia
		¿La Hostería cuenta con procedimientos para la recepción, investigación y solución de denuncias por violación del código de ética?	2	
	c) Evaluación a la adherencia de estándares de conducta. Los procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los integrantes y	¿La Hostería dispone de procedimientos definidos y formalizados para evaluar periódicamente tanto el desempeño de los colaboradores como de los proveedores, de acuerdo a los estándares de conducta esperados?	3	La gerencia aplica una selección a sus proveedores.

	equipos en relación a los estándares de conducta esperados de la empresa hotelera.	¿La Hostería realiza evaluaciones periódicas del desempeño de su personal?	2	
		¿Se evalúa periódicamente al interior de la Hostería entre los colaboradores, el conocimiento y aplicación de valores y principios, contenidos en el código de ética?	2	
	d) Decisiones sobre desviaciones de conductas de forma inoportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados de los colaboradores de la empresa hotelera, son identificados y corregidos oportuna y adecuadamente.	¿La Hostería tiene definidas y formalizadas las sanciones a ser aplicadas en caso de violaciones al código de ética y/o por incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, previo el desarrollo de un proceso disciplinario?	2	Comunicados de gerencia.
		¿La administración de la Hostería ha tomado acciones en contra de los colaboradores frente a violaciones presentadas al código de ética?, ¿Cuáles han sido dichas sanciones?	3	La alta gerencia, en ausencia del código de ética, se limita a aplicar sanciones pecuniarias al trabajador.
		¿Las acciones correctivas que se han tomado frente al incumplimiento del código de ética, se han divulgado en toda la Hostería, de tal forma que todos los colaboradores conozcan las consecuencias de las violaciones a este cuerpo normativo?	3	
TOTAL			$T = \frac{46}{17} = 2.71$	
Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión	a) La alta gerencia delega la responsabilidad de supervisión y paralelamente identifica y acepta su	¿Cuál es el mecanismo de supervisión que ejecuta la alta gerencia de la empresa hotelera y con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión?	3	Registro diario de asistencia. Reporte mensuales de actividades administrativas y financieras.

sobre el desempeño del sistema de control interno.	responsabilidad de este campo.			Constatación física semanal de estado y existencia de vajilla al departamento de cocina.	
	b) Evaluación de la experiencia del personal. La alta gerencia define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros para que puedan hacer preguntas y tomar medidas proporcionales.	¿La Hostería tiene definido y formalizado el perfil con que deben contar los miembros de la alta gerencia (conocimientos, experiencia y habilidades)?	1		No. El actual gerente de la Hostería es abogado.
		¿El perfil de los miembros de la alta gerencia es evaluado periódicamente?, ¿Con qué frecuencia es evaluado?	1		La Hostería no evalúa los perfiles de los miembros de la alta gerencia pero capacita al personal en la rama turística.
	c) Operación de manera independiente. La alta gerencia tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la administración y objetivos en las evaluaciones y toma de decisiones.	¿Los miembros de la alta gerencia son independientes a los propietarios del negocio?	3		
		¿La alta gerencia tiene personal suplente para la ejecución de sus actividades, en caso de ausencia?	4		El presidente de la Hostería, suple el cargo cuando el gerente no se encuentra.
		¿La Hostería tiene definido y formalizado el procedimiento para la selección de los miembros de la alta gerencia?	1		No se tiene definido políticas de reclutamiento y selección del personal.
	d) Brinda supervisión sobre el sistema de control interno. La alta gerencia conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación	¿La alta gerencia supervisa de forma periódica la implementación del sistema de control interno?	2		No. La alta gerencia cuenta con un control empírico.
		¿La Hostería cuenta con un líder para la implementación y puesta en marcha del control interno?	4		Si. La gerencia.

	y conducción del control interno de la administración:	¿La alta gerencia evalúa periódicamente con base en metas establecidas, el desempeño de la administración?	3	
	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno de control: Estableciendo integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la gerencia de la Hostería. 	¿Se tiene definido en el manual de funciones, las principales funciones, así como los niveles de autoridad y de responsabilidad, partiendo de los principios y valores existente en la empresa hotelera?	2	
		¿El manual de funciones de la Hostería, es revisado y actualizado periódicamente?	1	No. La Hostería no cuenta con un manual de funciones, pero éste no es revisado y actualizado periódicamente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgos: Monitorear las evaluaciones de riesgos operacionales de la Hostería para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte del empleado. 	¿La Hostería cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que contribuya a identificar, prevenir y mitigar los riesgos?	1	No existe.
	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de control: Proveer supervisión a la alta gerencia en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control. 	¿Se han implementado indicadores claves para verificar el cumplimiento de las actividades de control de la empresa hotelera?	1	

	<p>• Información y Comunicación: Analizar y discutir la información relacionada al cumplimiento de los objetivos de la Hostería.</p>	¿La Hostería tiene definidos los reportes a ser presentados y que permiten validar el cumplimiento de los objetivos, así como la frecuencia con que los mismos deben ser emitidos?	3	Reportes contables.
	<p>• Actividades de Supervisión: Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y remediación a las deficiencias de la empresa hotelera.</p>	¿La Hostería tiene definidas y formalizadas las actividades de supervisión, así como los planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?	2	
TOTAL			$T = \frac{32}{15} = 2.13$	
<p>Principio 3: La dirección estable con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</p>	<p>a) La alta gerencia considera las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.</p>	¿La estructura de la Hostería corresponde al tamaño de las operaciones, y niveles de supervisión y reporte?	4	Estructura organizacional
		¿La Hostería cuenta con un organigrama estructural legalmente aprobado y divulgado entre todos los niveles organizacionales?	3	Si. Aunque éste no ha sido divulgado entre todos los niveles organizacionales.
		¿La estructura organizacional de la Hostería es revisada y actualizada periódicamente?	2	No. Pues, la estructura organizacional no es revisada y actualizada periódicamente.
	<p>b) La alta gerencia diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la empresa hotelera para permitir la</p>	¿Las funciones y responsabilidades de la Hostería, son definidas y parametrizadas partiendo del principio de equidad en la segregación de funciones?	3	No. Las funciones y responsabilidades de la Hostería, son definidas y asignadas empíricamente.

	ejecución de autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la organización.	¿Las funciones y responsabilidades del personal de la Hostería, son evaluadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno?	2	
	c) Definición, asignación y delimitación de autoridades y responsabilidades. La alta gerencia delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la Hostería.	¿La Hostería cuenta con políticas internas para la aprobación de anticipos de sueldos, descuentos, pagos de pensiones alimenticias, etc., de sus colaboradores?	3	No. La aprobación de anticipos de sueldos, descuentos, pagos de pensiones alimenticias se lo realiza con la autorización de gerencia.
		¿La Hostería realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades administrativas, financieras y operativas del personal?	4	Si. Mediante la supervisión y monitoreo diario a través del sistema de cámaras digitales instaladas en cada departamento.
TOTAL			$T = \frac{21}{7} = 3$	
Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	a) Establecimiento de políticas y prácticas que reflejen las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa hotelera.	¿La Hostería tiene definidas políticas de reclutamiento, selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación para el recurso humano?	1	No. La Hostería no cuenta con un manual de reclutamiento y selección del personal.
		¿La Hostería cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos procesos?	3	No. La Hostería solo cuenta con un texto guía, elaborado por un empleado.
	b) Evaluación a la competencia y direccionamiento o deficiencias. La alta gerencia evalúa las competencias a	¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente por la Hostería, en procura de validar el cumplimiento de los objetivos empresariales?	4	Si. La Hostería evalúa periódicamente la calidad del producto o servicios prestados por

	través de la empresa hotelera y de los proveedores de servicios externos de acuerdo a las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.			los proveedores.
		¿En las deficiencias identificadas por la Hostería, frente a la prestación de servicios de los proveedores, se establecen y documentan los planes de acción que permitan subsanar dichas deficiencias?	3	La estrategia es buscar tres diferentes proveedores y se evalúa la calidad de producto o servicios a ser ofertado.
	c) Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La Hostería provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	¿La Hostería realiza evaluaciones periódicas a los empleados, y éstas se encuentran debidamente documentadas y discutidas con cada colaborador?	3	
		¿La Hostería cuenta con un plan de formación continua para sus empleados, de tal forma que se fortalezcan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, reteniendo el personal únicamente competente para las diferentes operaciones?	2	No. La Hostería realiza esporádicas capacitaciones al personal.
		¿En los procesos de reclutamiento y selección del personal, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral del candidato?	3	No. La Hostería no cuenta con un manual de reclutamiento y selección del personal, lo que limita esta actividad.
	d) Planea y se prepara para sucesiones. La alta gerencia desarrollan planes de contingencia para la asignación de responsabilidad importante para control interno.	¿La Hostería cuenta formalmente con un plan de sucesiones, así como de contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del personal en la empresa?	1	
	TOTAL			$T = \frac{20}{8} = 2.5$

<p>Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.</p>	<p>a) Cumplimiento de las responsabilidades a través de estructuras y autoridades. La alta gerencia establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.</p>	<p>¿Cada área operativa de la Hostería, cuenta con su respectivo manual de funciones y responsabilidades para los puestos que la conforman?</p>	1	<p>No. La Hostería no cuenta con manuales de funciones y de responsabilidades.</p>
		<p>¿La Hostería cuenta con un plan de capacitación periódico para el personal, orientado a fortalecer diferentes aspectos técnicos, entre ellos habilidades, destrezas, conocimiento y competencias?</p>	2	
		<p>¿Las capacitaciones desarrolladas en favor de los empleados de la Hostería, se encuentran debidamente documentadas?</p>	4	<p>Si. Existe un informe y la nómina de certificados emitidos.</p>
		<p>¿La Hostería realiza evaluaciones periódicas a los empleados sobre su desempeño, y simultáneamente implementa las acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados?</p>	2	
		<p>¿La Hostería tiene definidas y documentadas tanto las acciones disciplinarias a seguir, así como cada uno de los procedimientos que se deben cumplir frente a eventuales incumplimientos del código de ética, más allá de los correspondientes planes correctivos que el caso amerite?</p>	2	

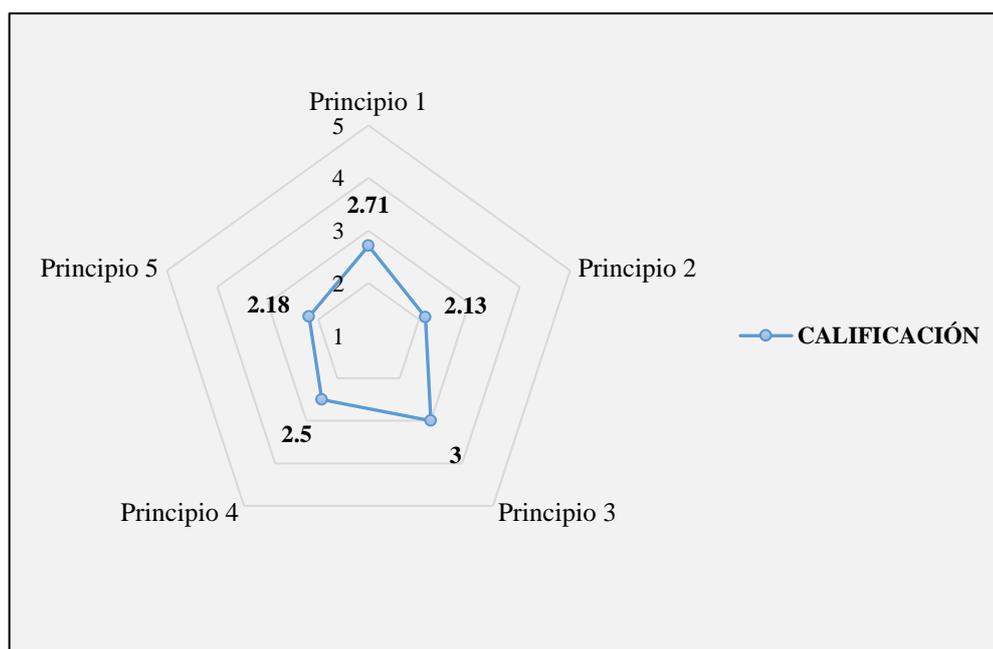
	<p>b) Establecimiento de medidas de desempeño, incentivos y premios. La alta gerencia establece medida de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la Hostería, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con políticas para el otorgamiento de incentivos y/o premios al personal que labora en su interior?</p>	<p>3</p>	<p>Solo para el personal de ventas, existe una política de comisiones.</p> <p>Para el resto del personal, la Hostería aplica el Acuerdo Ministerial 07, de los beneficios de propinas en bares y restaurantes, que en su parte pertinente establece el 10% adicional en la factura por concepto de servicios.</p>
	<p>c) Evaluación de medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso. La alta gerencia alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.</p>	<p>¿El plan de incentivos al personal está asociado al cumplimiento de las metas, objetivos y planes estratégicos de la Hostería?</p>	<p>1</p>	
		<p>¿Las distintas áreas operativas evalúan que los incentivos otorgados por la empresa hotelera, cumplan con las metas establecidas?</p>	<p>1</p>	
	<p>d) Consideración en las presiones excesivas. La alta gerencia evalúa y ajusta las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos, así como ellos asignan</p>	<p>¿El cumplimiento de metas de la Hostería es evaluado periódicamente, velando que el mismo no conlleve al desarrollo de fraudes y/o modificaciones por parte de los empleados en los resultados, en el afán de obtener dichos beneficios?</p>	<p>3</p>	<p>Son monitoreados por las cámaras de seguridad.</p>

	responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.			
	e) Evaluación del desempeño del personal y premios o disciplina de los individuos. La alta gerencia evalúa el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado.	¿El otorgamiento de incentivos, adicionales por cumplimiento de metas, considera las evaluaciones de desempeño de los empleados?	3	Personal de ventas.
		¿Para los empleados que han registrado evaluaciones del desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias, según corresponda el caso?	2	
TOTAL			$T = \frac{24}{11} = 2.18$	

Matriz de evaluación del componente: Entorno/Ambiente de Control

PRINCIPIO	CALIFICACIÓN	NIVELES
Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	2.71	Regular
Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	2.13	Regular
Principio 3: La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidades apropiados para la consecución de los objetivos.	3.00	Bueno
Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	2.5	Regular
Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	2.18	Regular
TOTAL	2.50	Regular

Figura 17 – 3: Nivel de madurez del componente entorno/ ambiente de control



Fuente: Tabla del componente entorno/ ambiente de control
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: En base a los resultados del diagnóstico general al sistema de control interno, aplicado al interior de la Hostería La Andaluza Asociados, se pudo identificar los principios críticos: uno, dos, cuatro y cinco, que se encuentran en una escala regular en referencia a una planificación estratégica desactualizada, ausencia en la Hostería de un código de ética, tampoco cuenta con manuales de reclutamiento y selección del personal, peor con un manual de funciones, sumado a la falta de controles técnicos; situaciones que ponen en riesgo a la empresa hotelera. Por su parte, el principio tres se encuentra en un rango aceptable, debido al liderazgo ejercido por los directivos en las actividades administrativas y financieras de la Hostería; debiendo eso sí, reforzar los controles internos aplicados por la empresa hotelera a fin de lograr el nivel mínimo requerido en cuanto a este componente.

COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Principio	Punto de enfoques a los objetivos	Respuestas	Calificación	Observación/Evidencia
<p>Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</p>	Objetivos operativos de la organización.			
	¿Las decisiones tomadas por la gerencia reflejan el cumplimiento de los objetivos operativos?	SI	4	Gerencia.
	¿La Hostería establece medidas de tolerancia, prevención y mitigación ante el riesgo operacional y financiero?	NO	2	
	¿La gerencia de la Hostería incluye las metas de desempeño para el personal operativo y financiero?	SI	4	
	¿La gerencia de la Hostería establece una base sobre la cual se asignan recursos?	SI	3	Gerencia.
	Objetivos de información financiera externa de la organización.			
	¿La información generada por el área contable cumple con las normas de información financiera (NIC – NIIFS)?	SI	3	Contador y Auxiliares Contables.
	¿El departamento contable al momento de registrar la información financiera considera la materialidad?	SI	4	Gerencia / Contabilidad.

	¿Los objetivos financieros reflejan el cumplimiento de las actividades económicas de la Hostería?	SI	4	
	Objetivos de información no financiera externa de la organización.			
	¿La gerencia cumple con las leyes, políticas y normas establecidas externamente?	SI	5	Gerencia.
	¿La máxima autoridad de la Hostería considera necesario la aplicación de la normativa externa que le es aplicable a la rama hotelera?	SI	3	Gerencia.
	¿Las diferentes actividades económicas de la Hostería se rigen a la normativa externa?	SI	4	Gerencia.
	Objetivos de la información de la organización			
	¿Las decisiones y resultados de la gestión gerencial se reflejan los objetivos departamentales?	SI	4	
	¿Los resultados finales de los estados financieros reflejan la gestión gerencial realizada?	SI	5	Gerencia.
	¿Los resultados económicos de la Hostería reflejan el verdadero desarrollo de sus operaciones?	SI	4	

	Objetivos de Cumplimiento			
	¿La Hostería cumple con las leyes, disposiciones y regulaciones externas que le son aplicables?	SI	4	La Hostería cumple parcial con todos los requerimientos del SUT (Sistema Único de Trabajo).
	¿La Hostería cuenta con un plan de prevención de riesgo y seguridad orientado al talento humano?	NO	1	La Hostería no cuenta con el plan de riesgo.
	Adicional a las anteriores preguntas, por favor responda las siguientes interrogantes:			
	¿La Hostería cuenta con objetivos estratégicos?	SI	4	
	¿Los objetivos estratégicos definidos por la Hostería, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos y metas, de acuerdo con la naturaleza del negocio?	SI	3	
	¿Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con el plan estratégico de la Hostería la Andaluza Asociados?	NO	2	No. La Hostería no cuenta con un plan estratégico.

	¿La Hostería tiene documentado el análisis de riesgos realizado para los objetivos, así como su probabilidad de ocurrencia y tolerancia?	NO	2	
	¿La Hostería ha establecido objetivos tácticos y operativos, que contribuyan al cumplimiento de metas?	SI	3	Personal de ventas.
	¿Se han implementado en todas las áreas diferentes a la contable, controles asociados para los resultados financieros de la Hostería, tomando en consideración los riesgos a los que se encuentran expuestas dichas áreas?	NO	2	
	¿Los riesgos identificados en la empresa hotelera, cubren a los grupos de interés, e incluyen los riesgos: políticos, económicos, sociales, regulatorios, ambientales y naturales, entre otros, a los que se puede exponer la Hostería?	SI	3	Permisos ambientales, de salud y bomberos.
	¿Cada departamento de la Hostería cuenta con objetivos tácticos claramente alineados con los objetivos estratégicos y el plan estratégico?	NO	2	Objetivos estratégicos.

	¿Los objetivos tácticos de cada departamento son revisados periódicamente para validar su alineación con los objetivos estratégicos y el plan estratégico, según los cambios presentados en la Hostería?	NO	1	Objetivos estratégicos.
	¿La máxima autoridad de la Hostería realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos?	SI	3	Gerencia.
TOTAL			$T = \frac{79}{25} = 3.16$	
Principio	Punto de enfoque	Pregunta	Calificación	Observación/ Evidencia
Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.	<p>a) Estructura organizacional de la Hostería con inclusión de sucursales, divisiones, unidades operativas y funcionales.</p> <p>Identificación y evaluación de riesgos a nivel empresarial, y sus sucursales, divisiones, unidades operativas y niveles funcionales para mitigar y propiciar la consecución de los objetivos.</p>	¿La Hostería cuenta con un sistema de gestión de riesgos, implementado en cada uno de los departamentos, así como también la actualización periódica de la matriz de riesgos?	2	

	<p>b) Identificación de los riesgos internos y externos y su probabilidad de impacto en la consecución de los objetivos de la Hostería.</p>	<p>¿Se diagnostican en cada departamento de la Hostería los riesgos tanto internos como externos, junto con su probabilidad de ocurrencia, impacto y tolerancia?</p>	<p>2</p>	<p>No. La Hostería no cuenta con un plan de prevención y mitigación de riesgos de seguridad y salud.</p>
	<p>c) Involucramiento de los niveles de dirección en la determinación de los riesgos empresariales.</p> <p>Disponibilidad a nivel de dirección de mecanismos efectivos de evaluación y monitoreo de riesgos.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en sus diferentes áreas?</p>	<p>1</p>	<p>No. La Hostería no dispone de un manual de riesgos.</p>
	<p>d) Categorización y análisis de los riesgos de acuerdo a cada área operativa según su importancia.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con manuales de procedimientos diseñados para mitigar los riesgos empresariales?</p>	<p>1</p>	<p>No. La Hostería no dispone de un manual de riesgos.</p>
	<p>e) Establecimiento de políticas para responder a los riesgos.</p>	<p>¿Las estrategias orientadas a mitigar los riesgos identificados, se encuentran debidamente aprobadas y documentadas?</p>	<p>1</p>	
		<p>¿La Hostería ha establecido indicadores para monitorear la gestión del riesgo?</p>	<p>2</p>	<p>La Hostería aplica indicadores solo del reglamento de seguro general de riesgos de trabajo.</p>
<p>TOTAL</p>			<p>$T = \frac{9}{6} = 1.13$</p>	

<p>Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</p>	<p>a) Identificación de los distintos tipos de fraude a los que está expuesta, la actividad empresarial.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con un manual de prevención y lucha contra el fraude y la corrupción?</p>	1	No dispone.
		<p>¿La Hostería cuenta con políticas orientadas a reducir la malversación de activos, corrupción, lavado de dinero, entre otras formas de fraude?</p>	1	
		<p>¿La Hostería realiza evaluaciones periódicas de la exposición al fraude en todas sus formas al interior de cada uno de sus departamentos?</p>	1	
	<p>b) La Hostería evalúa el riesgo de fraude en los incentivos y las pensiones judiciales otorgadas al personal.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con una manual de funciones, donde se delimite y segreguen las principales funciones y responsabilidades del personal?</p>	1	No. La Hostería no cuenta con manual de funciones.
		<p>¿La Hostería cuenta con un plan de incentivos, bonos y/o premios con base en un análisis de riesgo de fraude?</p>	3	La Hostería no cuenta con un plan de incentivos, bonos y/o premios, solo aplica a través de memos de Gerencia.
		<p>¿Las bonificaciones y/o incentivos otorgados a los empleados tienen un proceso de evaluación previo a su otorgamiento, orientado a identificar posibles fraudes?</p>	2	

		¿El departamento contable solicita el apoyo de auditoría interna o externa, para validar que todas las bonificaciones entregadas al personal de la Hostería, cumplen con los requisitos legales para su entrega?	3	La Hostería cuenta con el asesoramiento de auditoría externa.
	c) Evaluación del riesgo de fraude en todas sus formas.	¿La Hostería ha establecido políticas, niveles de autorización y un comité a fin de reducir el riesgo de fraude en la compra y venta de activos fijos?	3	Las compras departamental es son realizadas mediante requisiciones. Las compras de activos fijos solo realiza el presidente.
	d) Análisis y evaluación de los documentos de soporte para evitar el riesgo de fraude.	¿La Hostería realiza análisis de riesgos de fraude desde diferentes cargos y en especial para los de más alto nivel?	1	
		¿Se evalúa periódicamente el principio de segregación y delimitación de funciones en los cargos gerenciales, departamentales y de supervisión, a fin de evitar la asignación de funciones que permitan el cometimiento de fraude?	3	Control de caja chica a través de arqueos periódicos.
		¿En caso de ausencia temporal del personal se revisan que las motivaciones de los permisos sean reales y que la persona que supla el cargo sea compatible con las funciones y responsabilidades asignadas?	4	

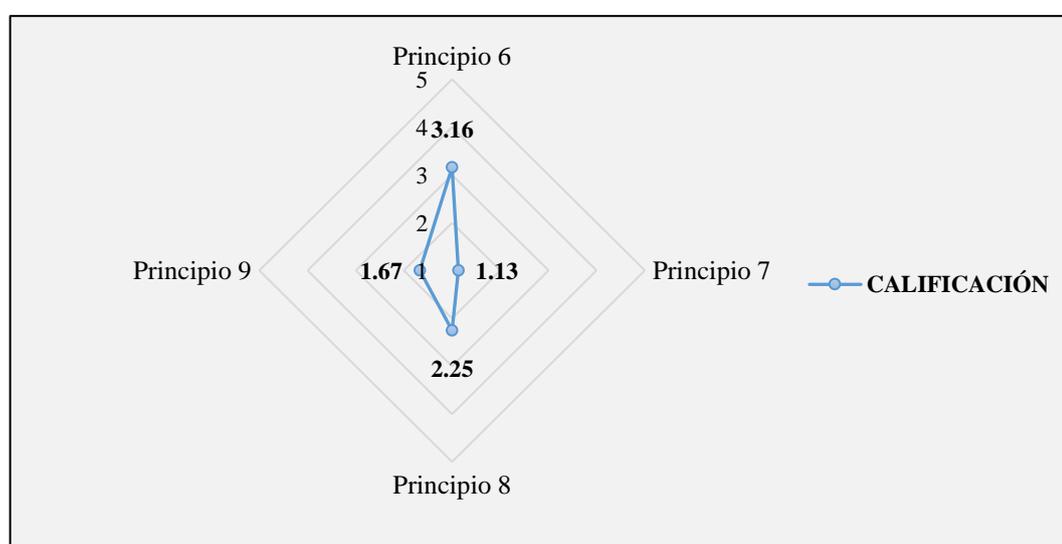
		¿Se evalúa que los bonos, incentivos y premios no estimulen el cometimiento de fraude?	4	
TOTAL			$T = \frac{27}{12} = 2.25$	
Principio 9: La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	a) Evaluación de los cambios en el entorno interno y externo tendiente a la identificación de riesgos.	¿Se han identificado cambios en las metas y objetivos empresariales que afecten la economía de la Hostería y su desarrollo?	3	
	b) Evaluación de los cambios en el modelo de negocio y su impacto potencial en su economía.	¿La Hostería cuenta con un plan para la identificación de alertas sobre nuevos y potenciales riesgos que afecten su operación?	1	
		¿La gestión de riesgos evalúa los cambios internos y externos, así como su probabilidad de impacto en las operaciones administrativas y financieras de la Hostería?	1	
		¿La Hostería cuenta con proveedores alternos para sus procesos claves, de tal forma que pueda continuar con su operación ante la ocurrencia de un desastre natural y/o incumplimiento del proveedor?	3	

		¿En los últimos meses el modelo de negocio ha sufrido cambios en los controles implementados con base en la probabilidad de ocurrencia de nuevos riesgos?	2	
		¿La probabilidad de apertura de operaciones en una nueva geografía o filial, considera un análisis previo de los riesgos políticos, económicos, ambientales y éticos, a los cuales la Hostería puede verse enfrentada?	1	
	c) Evaluación de probabilidad de cambios en la alta dirección con base en el sistema de control interno.	¿Los procesos de selección parten del principio de vincular nuevo personal, que se identifiquen con la cultura y principios de la Hostería?	1	No. La Hostería no cuenta con un manual de reclutamiento y selección del personal.
		¿La Hostería cuenta con un plan de formación para los nuevos directivos de la empresa, orientado a fortalecer el funcionamiento del sistema de control interno y la cultura ética de la organización?	1	
		¿Todo cambio dentro de la estructura organizacional de la Hostería, cuenta con un análisis previo de su impacto en el sistema de control interno?	2	
TOTAL			$T = \frac{15}{9} = 1.67$	

Matriz de evaluación del componente: Evaluación de Riesgos

PRINCIPIO	CALIFICACIÓN	NIVELES
Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	3.16	Bueno
Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.	1.13	Malo
Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	2.25	Regular
Principio 9: La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	1.67	Malo
TOTAL	2.05	Regular

Figura 18 – 3: Nivel de madurez del componente evaluación de riesgos



Fuente: Tabla del componente evaluación de riesgos
 Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos tras la elaboración del diagnóstico general al sistema de control interno de la Hostería la Andaluza Asociados, permitió establecer el nivel de criticidad del componente II: Evaluación de Riesgos. Los puntos evaluados arrojaron las siguientes deficiencias: principio siete y nueve, sus controles internos implementados son malos, por los riesgos internos y externos que afectan directamente al desarrollo de las operaciones, sumado a la falta de un plan de respuesta al riesgo. Mientras tanto, de acuerdo al principio ocho, sus controles se encuentran en una escala regular, motivados por un alto índice de exposición a fraudes financieros en que se encuentra la empresa hotelera. Finalmente, el principio seis, muestra un nivel de madurez aceptable, por haber tenido establecidos objetivos financieros y no financieros, a más de reportes diarios, semanales y mensuales de las actividades cumplidas.

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL				
Principio	Punto de enfoque	Pregunta	Calificación	Observación/Evidencia
Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	a) La Hostería se integra con la evaluación de riesgos. Las actividades de control interno ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo.	¿La Hostería cuenta con matrices de riesgo para sus diferentes procesos y de las mismas se definen y diseñan los controles que se deben implementar?	3	
		¿Los riesgos con mayor nivel de criticidad y/o correspondientes a los procesos claves de la Hostería, cuentan con controles asociados para su mitigación?	3	Contabilidad.
		¿La Hostería ha establecido controles que le permiten compartir los riesgos operacionales y financieros?	3	Contabilidad.
	b) Las actividades de control considera factores específicos de la entidad, como: el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la Hostería.	¿La Hostería ha implementado controles asociados a los riesgos del ambiente externo?	3	
		¿La definición de los controles consideran la naturaleza del negocio y el apoyo de IT (Tecnologías de la Información) en la operación, por ejemplo, si cuenta con un alto componente tecnológico serán mayores los controles automáticos que los manuales?	3	
		¿La Hostería cumple con las diferentes normas internas y externas, resumidas en: políticas y procedimientos orientados a garantizar su cumplimiento?	3	

		¿De acuerdo con la anterior pregunta, cuál es el ente responsable al interior de la Hostería de verificar que las políticas y procedimientos internos se encuentran alineados con los requerimientos de las normas externas, así como de actualizar dichas políticas y procedimientos cada vez que éstos cambien?	2	Gerencia y Personal Contable.
		¿Se han implementado controles asociados con la seguridad física del personal de la Hostería?	4	Guardias.
		¿En la Hostería se realiza periódicamente la constatación del inventario de activos fijos?	1	
	c) La administración de la Hostería determina cuál de los procesos del negocio requiere atención prioritaria de control.	¿La Hostería revisa periódicamente los resultados de cada uno de los procesos clave y evalúa la implementación de nuevos controles y/o los ajustes correspondientes?	3	Gerencia.
	d) Evaluación de las actividades de control. Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta controles manuales; y, controles preventivos, concurrentes y posteriores.	¿La administración de la Hostería ha identificado las actividades de control preventivo, concurrente y posterior dentro de sus procesos?	3	
		¿Cada cuánto tiempo y cómo se evalúa el cumplimiento de los controles establecidos en la Hostería?	2	Anual.
		¿Cuáles procesos internos de la Hostería cuentan con indicadores de seguimiento al cumplimiento de los controles?	2	La Hostería aplica indicadores solo del reglamento de seguro general de riesgos de trabajo.

		¿Con qué frecuencia la empresa hotelera revisa los indicadores de gestión?	1	Anual.
e) Determinación del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas. La administración de la Hostería considera las actividades de control en sus diferentes niveles jerárquicos.		¿Cómo se asegura la Hostería a nivel gerencial que se cumplan las actividades de control estratégicas establecidas?	2	Registro diario de Asistencia. Informe diario de aguas por habitaciones ocupadas.
		¿La Hostería realiza revisiones analíticas periódicas para sus controles claves?	2	
		¿Los directivos de la Hostería han implementado acciones correctivas al identificar errores y/o fallas en las actividades de control establecidas?	2	La Hostería dispone de un Comité Paritario para la seguridad y riesgos laborales.
		¿Los directivos comparan los resultados globales de la Hostería frente a los proyectados o en base a periodos anteriores?	3	
f) La máxima autoridad de la Hostería direcciona la delimitación y segregación de funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es procedente, la gerencia selecciona y desarrolla actividades de control alternativas.		¿La Hostería tiene definidas las funciones de los puestos de trabajo que representan cierto conflicto de intereses?	2	
		¿Los controles diseñados por la empresa hotelera parten de la segregación de funciones entre sus diferentes niveles jerárquicos y colaboradores?	3	

		¿Periódicamente cada líder de proceso o jefe de departamento revisa con el apoyo de IT (Tecnología Informática) que los controles automáticos se encuentren asignados de acuerdo con el nivel de segregación de funciones y las responsabilidades del cargo desempeñado?	3	Supervisores de cada departamento de la Hostería.
		¿La gerencia de la Hostería revisa el cumplimiento de la segregación y delimitación de funciones por cada uno ocupantes de los puestos de trabajo?	3	
TOTAL			$T = \frac{56}{22} = 2.55$	
Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	a) Determinación de la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología: La máxima autoridad entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología aplicados.	¿La Hostería tiene implementado un ERP (sistema de planificación de recursos empresariales)?	5	ISYPLUS.
		¿La Hostería cuenta con políticas que regulen el uso de los sistemas de información y de los equipos, tanto móviles como de escritorio, con los cuales los usuarios interactúan?	3	Comunicados.
		¿En la Hostería se han establecido los parámetros de seguridad y controles que deben ser desarrollados en los sistemas de información?	2	
		¿La Hostería tiene definido y documentado los diferentes parámetros y controles para el mantenimiento de los equipos y de los sistemas operativos?	2	No dispone.

	<p>b) Establecimiento de actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante: La alta gerencia selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la competitividad, precisión y eficiencia tecnológica.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con un plan de recuperación de la información tecnológica ante la ocurrencia de un desastre?</p>	1	
		<p>¿La Hostería cuenta con respaldo tecnológico de la información contable?</p>	3	La Hostería solo cuenta con respaldo de Información contable física.
		<p>¿La Hostería realiza pruebas periódicas de restauración de las copias de seguridad, que permitan confirmar su funcionamiento?</p>	1	
	<p>c) Establecimiento de actividades de control para la administración de procesos de seguridad: La alta gerencia selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir el acceso a plataforma informática "ISYPLUS", con el fin de proteger los activos de la empresa hotelera de amenazas externas.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con un procedimiento para la creación, asignación y bloqueo de perfiles en el sistema informático?</p>	3	ISYPLUS.
		<p>¿Para los portales externos con los cuales la Hostería debe interactuar, se implementan los controles de acceso que tenga diseñado dicho portal, así como se asignan los permisos de accesos a los cargos que corresponde?</p>	3	Contabilidad.
		<p>¿La Hostería cuenta con programas informáticos que le permitan hacer seguimiento a posibles ataques externos a su plataforma de IT (Tecnología de la Información), y por tanto proteger la información contable de la empresa?</p>	3	Si. Jefe operativo realiza el mantenimiento del software contable y del sistema operativo Windows.
		<p>¿La empresa hotelera con qué periodicidad realiza exámenes de auditoría externa y revisa la situación de seguridad de IT (Tecnología de la Información), en la cual se encuentra?</p>	3	La Auditora externa realiza el seguimiento a los estados financieros cada dos meses.

	<p>d) Establecimiento de actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología: La alta gerencia selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura.</p>	<p>¿La Hostería tiene establecido parámetros bajo los cuales se deben realizar tanto la adquisición, desarrollo y mantenimiento de IT (Tecnología de la Información)?</p>	2	
		<p>¿Todo nuevo desarrollo de proyectos de IT (Tecnología de la Información), cuenta con el respectivo análisis de riesgos?</p>	1	
TOTAL			$T = \frac{32}{13} = 2.46$	
<p>Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.</p>	<p>a) Establecimiento de políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración: La alta gerencia establece actividades de control que estén construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas que establezcan lo que se espera y los procedimientos relevantes que especifiquen las acciones a realizar.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con políticas y procedimientos definidos, documentados y socializados de todos sus procesos, o por lo menos para los procesos clave?</p>	1	No. La Hostería no cuenta con manuales de procesos.
		<p>¿La Hostería cuenta con un repositorio (manual de políticas), de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un colaborador pueda consultar fácilmente?</p>	2	Comunicados.

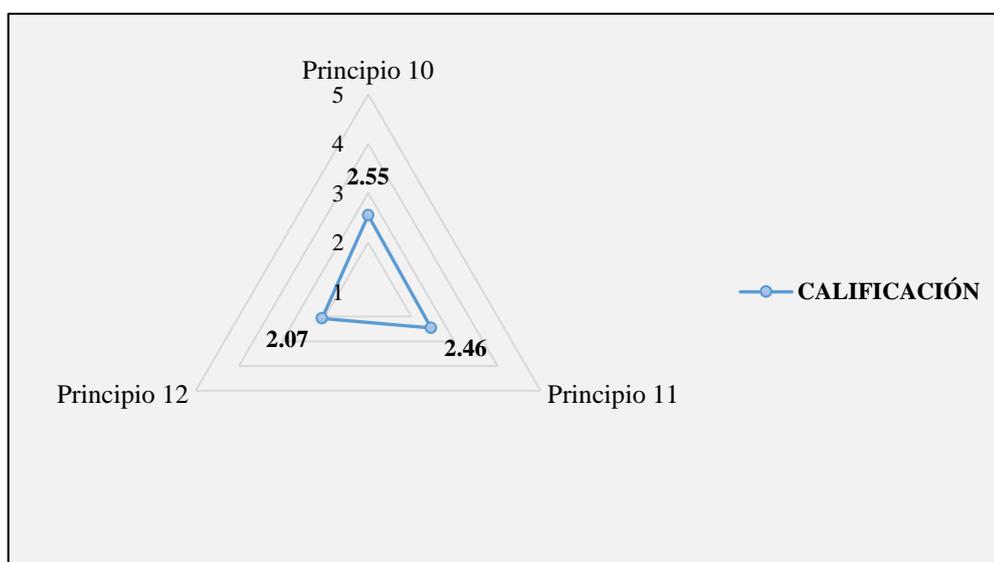
	<p>b) Establecimiento de responsabilidad y rendición de cuentas en la ejecución de las políticas y procedimientos: La alta gerencia establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control relacionadas con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.</p>	<p>¿Los procedimientos establecidos y las políticas que así lo demandan son entregados formalmente al personal que corresponde y se mantiene registro formal de dicha entrega, por parte del área de Talento Humano?</p>	3	
		<p>¿Las políticas y procedimientos de la empresa hotelera permiten identificar según corresponda los niveles y cargos responsables de aplicar los controles?</p>	3	
	<p>c) Desarrollo de actividades de control resumidas en políticas y procedimientos, ejecutadas por parte del personal responsable de la Hostería.</p>	<p>¿Los procedimientos de control de la Hostería, especifican los tiempos permitidos para aplicación, de tal forma que los mismos sean ejecutados con oportunidad?</p>	2	
		<p>¿Todos los controles implementados por la Hostería, cuentan con evidencia de su ejecución?</p>	2	
	<p>d) Toma de acciones correctivas: El personal responsable de la empresa hotelera investiga y actúa sobre hallazgos identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.</p>	<p>¿En las actividades de control ejecutadas, la Hostería identifica diferencias o errores, y éstas son investigadas y corregidas oportunamente?</p>	3	<p>El auxiliar contable debe realizar los respectivos ajustes mensuales de cobro indebido a las tarjetas de crédito por parte de los recepcionistas.</p>

e) Desarrollo de actividades con personal competente, con la suficiente autoridad de control, diligencia y atención continua.	¿La Hostería tiene definidos los perfiles para los distintos cargos?	3	
	¿Se realizan pruebas de conocimiento al personal que va a ser vinculado, confirmando sus antecedentes y el conocimiento requerido para el cargo a desempeñar?	1	
	¿La Hostería cuenta con un plan anual de capacitación para su personal, a fin de fortalecer sus conocimientos en la aplicación de controles y acciones correctivas a aplicar?	3	
	¿Cuándo fue la última capacitación otorgada por la empresa hotelera y cuáles áreas no desarrollaron dicho entrenamiento?	3	La última capacitación del personal de la Hostería, el informe advierte que fue 15 septiembre del 2018.
f) Revaluación de políticas y procedimientos. La alta gerencia revisa periódicamente las actividades de control para determinar su grado de confiabilidad, relevancia, y actualización.	¿Tanto las políticas como los procedimientos de la empresa hotelera son revisados y actualizados periódicamente?	1	
	¿Cuándo fue la última actualización de políticas, procedimientos y objetivos estratégicos de la empresa hotelera?	1	
	¿Los controles internos establecidos por la Hostería a sus diferentes procesos, son revisados periódicamente para confirmar su alineación con sus objetivos estratégicos y actualizarlos en caso de ser necesario?	1	
TOTAL		$T = \frac{29}{14} = 2.07$	

Matriz de evaluación del componente: Actividades de control

PRINCIPIO	CALIFICACIÓN	NIVELES
Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	2.55	Regular
Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	2.46	Regular
Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos para llevar a cabo dichas políticas.	2.07	Regular
TOTAL	2.36	Regular

Figura 19 – 3: Nivel de madurez del componente actividades de control



Fuente: Tabla del componente actividades de control
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Una vez elaborado el diagnóstico general sobre el sistema de control interno de la Hostería la Andaluza Asociados; los cuestionarios, permitieron determinar las principales deficiencias y puntos de interés del componente III, a saber: actividades de control. En esta evaluación, los controles internos identificados a los tres principios, se encuentran en una escala de madurez regular. El ambiente y la complejidad de la empresa hotelera, hace que la alta gerencia sea fundamental para llevar a cabo todos los procesos administrativos, financieros y operacionales; más allá de la propia mitigación de riesgos empresariales. Oportunamente, este nivel directivo es el encargado de establecer y cambiar controles, realizar reingenierías de políticas y procedimientos, asignar funciones y responsabilidades, determinar la infraestructura tecnológica, entre otros aspectos.

COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Principio	Punto de enfoque	Pregunta	Calificación	Observación/Evidencia
Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	a) Identificación de requisitos de información. Se dispone de un proceso para identificar la información administrativa y financiera, aparte de respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y la consecución de los objetivos de la empresa hotelera.	¿La Hostería tiene definidas, documentadas y clasificadas las fuentes de información, el tipo de información, así como los canales que utilizan, por área o proceso, para la generación de los reportes?	4	La Hostería para ordenar la información administrativa, contable y operativa utiliza señalización y etiquetas.
		¿La definición de los reportes de información que se requieren, parten del análisis de riesgos realizado por la empresa hotelera?	3	
		¿Los requerimientos de información con los cuales la Hostería trabaja, son aprobados por la alta gerencia?	4	Gerencia.
		¿El departamento contable tiene definido un cronograma de actividades que garantice la disponibilidad oportuna de la información contable?	3	El departamento contable debe disponer la información financiera al día, el 10 de cada mes, a fin de realizar la declaración mensual.
	b) Captación de fuentes de datos internos y externos. Los sistemas de información administrativos y contables incluye la captación de información de fuentes internas como externas.	¿La Hostería tiene identificadas las fuentes de datos externos?	3	SRI en línea. Intermático. Portal Interdin, etc.
		¿La Hostería tiene establecido políticas de comunicación interna y externa?	3	
		¿La Hostería tiene delimitado procedimientos para la recepción de información interna y externa?	3	Recepción/ Atención al cliente.

		¿La Hostería tiene clasificada y organizada la información según origen de las fuentes?	2	
		¿La Hostería tiene definido el cronograma para la entrega de información requerida por cada una de las fuentes?	3	El departamento de compras realiza sus pedidos cada miércoles.
c) Procesamiento de datos relevantes y transformación en información oportuna y veraz. Los sistemas de información de la empresa hotelera procesan y transforman datos relevantes en información de utilidad.		¿Se evalúan los controles internos a los sistemas que generan información administrativa y financiera de la empresa hotelera?	2	
		¿Se realiza un seguimiento a los indicadores de gestión de la Hostería, de acuerdo con los reportes generados?	2	
		¿La Hostería tiene definidos los reportes que deben ser generados periódicamente?	4	Si. Tales como: Anticipo Sueldos, horas diarias y extras, anticipos a clientes y listado de retenciones, etc.
d) Mantenimiento de la calidad a lo largo de todo el proceso. Los sistemas de información generan información actualizada en el momento oportuno, la cual es precisa, íntegra, accesible, protegida, verificable. Se revisa la información para		¿La Hostería cuenta con accesos restringidos a la información del sistema informático contable?	4	Claves de seguridad: Usuario y contraseña.
		¿La Hostería tiene definidos los usuarios que pueden acceder a la información interna o externa de acuerdo a su cargo?	4	Claves de seguridad: Usuario y contraseña.
		¿La Hostería tiene claramente definidos el personal responsable de garantizar la calidad de la información?	3	

evaluar su relevancia a la hora de soportar los componentes del control interno.	¿Los reportes del sistema contable son analizados y evaluados por un nivel superior al cual genera el reporte?	4	Auditoría externa.
	¿Los reportes generados por el departamento de contabilidad, son oportunos, precisos y confiables para la toma de decisiones?	3	
	¿Cada vez que se genera un nuevo reporte, se solicita a los destinatarios y/o usuarios de dicha información realizar una evaluación sobre la calidad de dichos reportes?	2	
	¿Para la información que manejan proveedores y/o cuentas de outsourcing, se establecen políticas que permiten auditar la calidad de la información entregada a la empresa hotelera?	3	
	¿La Hostería cuenta con información suficiente para la generación de los reportes?	4	ISYPLUS.
	¿La obtención de la información administrativa y contable se hace de fuentes autorizadas y se observa el debido procedimiento para su generación?	4	Gerencia.
	¿Se han tomado decisiones que no corresponden con la realidad de la empresa hotelera, con base en reportes imprecisos, inoportunos o no confiables?	2	

		¿Los reportes financieros son generados con base en el análisis de la situación financiera en la moneda de curso legal en el país (Ecuador – dólar)?	4	
	e) Evaluación del costo beneficio. La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada es proporcional y soporta la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa hotelera.	¿Los reportes administrativos y contables generados permiten hacer un seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos de la empresa hotelera?	2	
		¿Para cada reporte administrativo y contable generado se disponen de los recursos necesarios para su generación?	4	
		¿La Hostería cuenta con un presupuesto anual para el mantenimiento y/o inversión en nuevos sistemas informáticos que permitan la generación de reportes?	1	
		¿El departamento contable ha realizado desarrollos para la generación de reportes específicos?	4	
TOTAL			$T = \frac{84}{27} = 3.11$	
Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento	a) Existencia de un proceso destinado a comunicar y socializar entre el personal las políticas de control interno existentes.	¿La Hostería promueve la comunicación directa, transparente y honesta con el personal?	3	Políticas internas de comunicación.
		¿La Hostería cuenta con un plan de capacitación periódico para el personal, relativo a las nuevas políticas y procedimientos de control interno existente?	2	

del sistema de control interno.	¿Se han realizado capacitaciones a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos, respecto de la importancia del control interno y su responsabilidad desde el cargo que desempeñan?	2	
	¿Se ha divulgado a todos los niveles jerárquicos de la Hostería los grandes objetivos empresariales, y se ha explicado el rol que cumplen cada uno dentro de dichos cometidos?	2	
	¿Los empleados de la empresa hotelera conocen cuáles son los comportamientos aceptables y no aceptables en el desarrollo de sus actividades?	3	Código de ética.
	¿Se han establecido, divulgado y realizado el seguimiento de políticas sobre confidencialidad de la información administrativa y financiera generada?	3	Comunicados.
	¿En todos los contratos de trabajo de la empresa hotelera se establece una cláusula sobre la confidencialidad en el manejo de la información?	3	Contratos de trabajo.
	¿La Hostería cuenta con un repositorio de comunicaciones realizadas a todos los empleados?	2	

		¿La Hostería cuenta con procedimientos definidos para la solución oportuna de quejas y reclamos de los clientes internos y externos?	3	
		¿La Hostería cuenta con procedimientos definidos para la solución de problemas de acuerdo a nivel y grado de complejidad en que se generan?	2	
b) Comunicación con la alta gerencia. Existencia de una comunicación fluida entre la alta gerencia y el personal, de tal forma que ambas partes dispongan de la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones en línea con los objetivos de la empresa hotelera.		¿Se ha establecido de común acuerdo con la alta gerencia los informes y/o reportes que deben ser entregados mensualmente sobre el control interno aplicado?	4	Reporte de diario de horas extras. Reporte de anticipos sueldos y descuento del personal.
		¿Se dispone de un protocolo para la comunicación entre la alta gerencia y los empleados de la empresa hotelera?	3	
		¿Se tiene definida la periodicidad de las reuniones entre la alta gerencia y el personal de recepción para abrir cajas diarias?	3	
		¿Tanto la alta gerencia como los empleados tienen claras cuáles son sus funciones y responsabilidades frente al control interno?	2	
c) Existencia de líneas de comunicación independientes. Establecimiento de canales de comunicación		¿La Hostería cuenta con canales de denuncias anónimas, bien sea: correo electrónico, línea telefónica y/o buzón de quejas?	4	

<p>independientes, así como canales de denuncias, que actúen como mecanismos seguros, de forma que la comunicación de información se haga de manera anónima o confidencial, cuando los canales habituales se encuentren inoperativos o carentes de eficacia dentro de la empresa.</p>	<p>¿Las denuncias realizadas por el cliente interno y externo llegan en línea a mínimo tres miembros de la dirección de la empresa hotelera, a los cuales se ha designado dicha responsabilidad?</p>	3	
	<p>¿Los empleados de la Hostería, conocen los distintos canales de comunicación existentes?</p>	4	Requisiciones, comunicados y utilización de correos.
	<p>¿La Hostería tiene definidas las políticas y procedimientos a seguir frente a las denuncias receptadas?</p>	2	Manual de procedimientos.
	<p>¿Toda denuncia realizada por el empleado se investiga hasta llegar a las últimas consecuencias?</p>	4	
	<p>¿El personal de la hostería conoce que si realiza una denuncia no se va a tomar represalias personales?</p>	2	
	<p>¿Al menos un miembro del personal directivo se encarga de hacer la investigación, seguimiento y cierre de todas las denuncias recibidas?</p>	3	Gerencia

		<p>¿La Hostería tiene definida y clasificada con característica confidencial, privada o de uso público, la información administrativa y contable generada?</p>	2	
	<p>d) Definición de los métodos de comunicación existentes. Establecimiento del método de comunicación con base en el marco temporal, espacial y de la naturaleza de la información administrativa y financiera generada.</p>	<p>¿La Hostería tiene definido el método de comunicación de acuerdo al objetivo de la comunicación y al público al cual se debe dirigir, pudiendo ser éstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico. • Actas. • Políticas y Procedimientos. • Mensajes de texto. • Publicaciones en la Intranet. • Webcasts. • Comunicados en la página Web. • Medios de publicidad? 	3	
		<p>¿La Hostería cuenta con un protocolo de divulgación de cambios en las políticas y procedimientos, facilitando que todos los empleados se encuentren actualizados?</p>	2	

		<p>¿La Hostería cuenta con una matriz o manual de comunicación que incluya y defina entre otros, los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación. • Responsables de las comunicaciones. • Requisitos con que debe cumplir toda comunicación divulgada • Controles a seguir en el proceso de comunicación, para garantizar que se transmite el mensaje esperado? 	1	Reglamento Interno.
		¿La Hostería cuenta con indicadores de gestión que permitan medir la efectividad de sus comunicaciones?	2	
		¿La Hostería genera periódicamente comunicaciones orientada a todos los proveedores vinculados respecto de la cultura de la empresa, el cumplimiento de los controles internos, así como al deber de denunciar cualquier evento de fraude?	3	
		¿La Hostería ha definido y autorizado las políticas y procedimientos que regulen las comunicaciones por medio de redes sociales?	3	Reglamento interno.
TOTAL			$T = \frac{75}{28} = 2.68$	

<p>Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.</p>	<p>a) Existencia de procesos en la empresa hotelera destinados a comunicar información relevante y oportuna a las partes interesadas externas, incluidos accionistas, socios, propietarios, organismos reguladores, clientes y analistas financieros, entre otros.</p>	<p>¿La Hostería tiene definidos los tipos de reportes que deben ser entregados a las partes interesadas internas y externas?</p>	4	
		<p>¿La Hostería cuenta con un procedimiento formal para dar cumplimiento a los requerimientos legales, tales como: nuevas reglamentaciones, respuestas oportunas a los requerimientos externos y actualizaciones de las políticas internas por cambios en la regulación?</p>	3	Reglamento interno.
		<p>¿La Hostería cuenta con políticas y procedimientos a seguir para la emisión de comunicaciones externas, incluidos: reclamos de los clientes, accidentes en los puntos de venta y todo lo asociado frente al riesgo de imagen de la empresa?</p>	3	Reglamento interno.

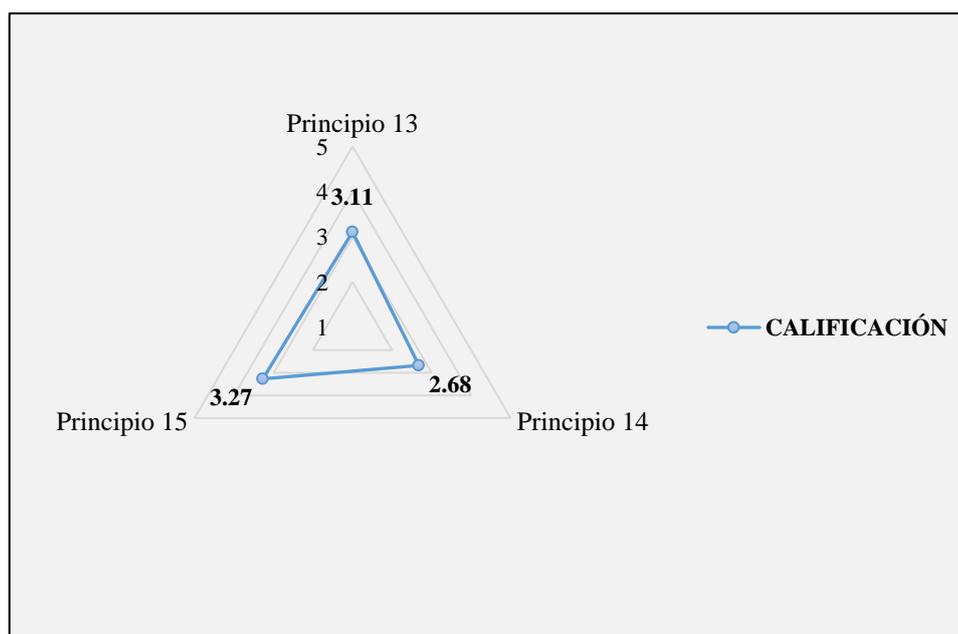
	<p>b) Permisibilidad en la recepción de comunicaciones. Existencia de canales de comunicación abiertos que permitan que los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros; y, terceros, realicen contribuciones, de tal forma que la máxima autoridad reciba información relevante.</p>	<p>¿La Hostería tiene establecido el procedimiento a seguir para el manejo de comunicaciones con entes externos, de tal forma que todos los niveles jerárquicos existentes, conozcan de dichas comunicaciones?</p>	<p>3</p>	<p>Reglamento interno.</p>
	<p>c) Comunicación con la alta gerencia. La información relevante que se obtiene de las evaluaciones que llevan a cabo con terceros y se comunica al mismo.</p>	<p>¿Se solicitan evaluaciones de terceros (auditoría interna y externa, especializados en entes de control externo), de forma periódica?</p>	<p>4</p>	<p>Auditor externo.</p>
		<p>¿La Hostería tiene definido planes de acción para cerrar las brechas como resultado de las evaluaciones externas?</p>	<p>3</p>	
		<p>¿La alta gerencia hace un seguimiento al cumplimiento de los planes de acción correctiva, generados como resultado de las evaluaciones externas?</p>	<p>4</p>	<p>Gerencia</p>
	<p>d) Facilidad de líneas de comunicación independientes.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con políticas que regulen la recepción de denuncias?</p>	<p>2</p>	<p>Reglamento interno.</p>

	<p>Establecimiento de canales de comunicación independientes, así como canales de denuncia, que actúen como mecanismos seguros para la comunicación de información administrativa y financiera de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran inoperativos o carezcan de eficacia.</p>	<p>¿La Hostería cuenta con canales abiertos de comunicación para los clientes y proveedores, frente a eventos de fraude que atenten contra la prestación del servicio?</p>	4	Recepción y gerencia.
		<p>¿La Hostería dispone de canales abiertos de comunicación, que respeten el mensaje transmitido, las diferencias culturales con el destinatario, las comunicaciones confidenciales y las comunicaciones informales, entre otros aspectos?</p>	3	
		<p>¿La Hostería tiene definidas las políticas y procedimientos que regulen los canales de comunicación utilizados: página web, blogs y redes sociales, entre otros?</p>	3	Reglamento interno.
TOTAL			$T = \frac{36}{11} = 3.27$	

Matriz de evaluación del componente: Información y Comunicación

PRINCIPIO	CALIFICACIÓN	NIVELES
Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	3.11	Bueno
Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	2.68	Regular
Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	3.27	Bueno
TOTAL	3.02	Bueno

Figura 12 – 3: Nivel de madurez del componente información y comunicación



Fuente: Tabla del componente información y comunicación
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Con base en los resultados obtenidos tras el diagnóstico general al sistema de control interno realizado a la Hostería la Andaluza Asociados, se determinó que el nivel de madurez del componente IV: Información y Comunicación tiene una incidencia aceptable en sus controles internos, ya que la empresa hotelera para procesar toda la información administrativa y financiera cuenta con un sistema informático “ISYPLUS”; además, dispone de información certera de terceras personas mediante la plataforma del internet permitiendo al personal la elaboración de reportes confiables. Por otra parte, en el tema de información, el área administrativa tiene publicados datos generales de la empresa y de su filosofía empresarial mediante su página web.

Finalmente, la evaluación a la comunicación el nivel de riesgos es regular debido a que no existe una adecuada comunicación interna, ni inducción formal al personal nuevo, tampoco un entrenamiento y capacitación de los procedimientos, mucho menos el otorgamiento de responsabilidades individuales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, impidiendo a la supervisión desplegar sus respectivas funciones; sin embargo, la alta gerencia debe valorar este componente y alcanzar un estándar alto.

COMPONENTE 5: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN				
Principio	Punto de enfoque	Pregunta	Calificación	Observación/ Evidencia
<p>Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</p>	<p>a) Existencia de un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes. La alta gerencia incluye un conjunto equilibrado de evaluaciones periódicas e independientes.</p>	¿La Hostería cuenta con una dirección independiente a la empresa hotelera?	4	Organigrama estructural.
		¿La Hostería cuenta con un área de auditoría interna?	4	
		¿La Hostería cuenta con el asesoramiento de auditoría externa?	5	
		¿La Hostería realiza autoevaluaciones periódicas a los distintos procesos administrativos y operativos?	3	Evaluación de desempeño del personal.
		¿La Hostería realiza evaluaciones internas cruzadas entre áreas?	3	Evaluación de desempeño del personal.
		¿La Hostería realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal por parte de expertos independientes?	4	
		¿El personal de la empresa hotelera conoce el funcionamiento de los controles internos implementados en cada uno de los departamentos?	2	
	<p>b) Adaptación al cambio. La alta gerencia tiene presente el ritmo de cambio operado en la empresa hotelera y en los procesos de negocio a la hora de definir y poner en funcionamiento las evaluaciones</p>	¿La Hostería tiene implementado un sistema de control interno?	1	No, la Hostería no cuenta con un sistema de control interno.
		¿Se actualizan las políticas y procedimientos de la empresa hotelera, de acuerdo con los cambios en el negocio?	2	

	periódicas del desempeño del personal.	¿Se realiza un monitoreo periódico al sistema de control interno aplicado en la empresa hotelera?	2	
	c) Establecimiento de referencias para las evaluaciones. El diseño y la situación actual de un sistema de control interno se utilizan como referencia para las evaluaciones continuas e independientes de la empresa.	¿Las evaluaciones del desempeño del personal realizado por la empresa hotelera, parten del análisis de riesgos?	3	
		¿La Hostería considera los cambios internos y externos, los nuevos riesgos, la experiencia de los empleados, los controles implementados y los resultados de anteriores evaluaciones, para el desarrollo de nuevas evaluaciones?	3	
	d) Empleo de personal capacitado. Las personas que llevan a cabo las evaluaciones periódicas del desempeño del personal de la empresa hotelera disponen de suficientes conocimientos para comprender lo que están evaluando.	¿Las evaluaciones externas por parte de los organismos de control al funcionamiento de la empresa hotelera son realizadas por personal especializado?	4	Selección a especialistas.
		¿Para las evaluaciones internas, los empleados son seleccionados aleatoriamente?	4	Informes de evaluación.
		¿Los supervisores de las áreas administrativas y operativas son capacitados para desarrollar las evaluaciones del desempeño?	3	Informes de evaluación.
	e) Integración con los procesos del negocio. Las evaluaciones periódicas del desempeño del	¿Las evaluaciones periódicas del desempeño del personal se ajustan a los cambios de la empresa hotelera?	2	

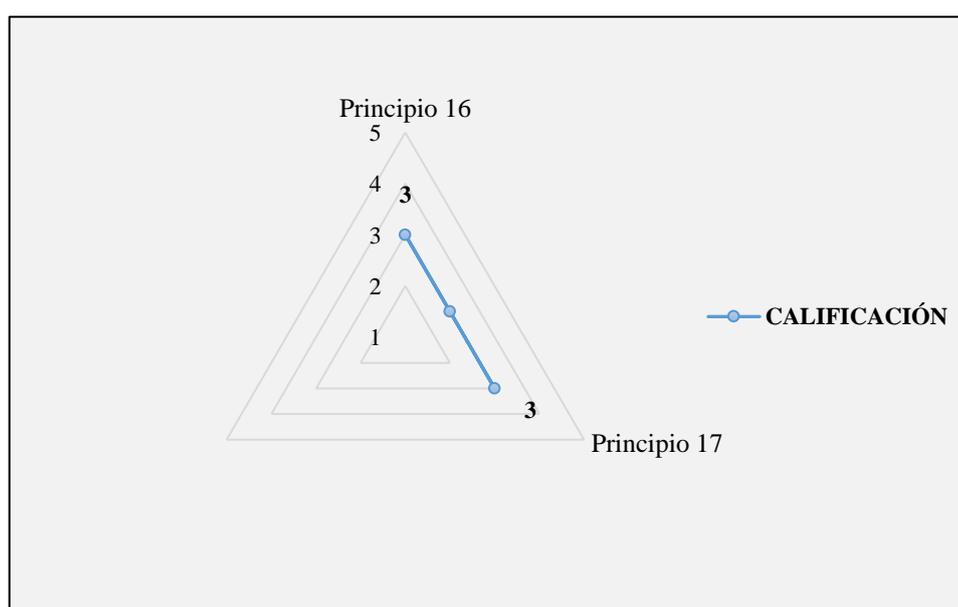
	personal de la empresa hotelera se adaptan según la evolución de las condiciones del negocio.	¿Se tiene establecido supervisores responsables de realizar las evaluaciones en la empresa hotelera?	3	Informes de evaluación.
		¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal en la empresa hotelera?	2	
		¿La alta gerencia realiza evaluaciones periódicas de los procesos hoteleros?	3	Informes de evaluación.
f) Alcance y frecuencia de los exámenes de auditoría. La alta gerencia modifica el alcance y la frecuencia de los exámenes de auditoría en función de la disponibilidad de recursos.	¿El plan de auditoría externa es flexible y se ajusta a los cambios del negocio de la Hostería?	4		
	¿El alcance y frecuencia de las auditorías externas puede ser modificado, previa autorización gerencial?	2		
	¿Las evaluaciones de auditoría externa se ajustan de acuerdo a la disponibilidad de recursos de la empresa hotelera?	2		
g) Evaluación de Auditoría. Las evaluaciones independientes se llevan a cabo periódicamente con el fin de obtener resultados objetivos estratégicos alcanzados.	¿Los evaluadores independientes, declaran no tener ningún conflicto de interés para realizar la evaluación a la empresa hotelera?	4	Informes de evaluación.	
	¿Los resultados de las evaluaciones se entregan en los tiempos establecidos y objetivos estratégicos?	3		
	¿Las evaluaciones parten de los riesgos operacionales de la Hostería?	3	Informes de evaluación.	
TOTAL			$T = \frac{75}{25} = 3$	

<p>Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.</p>	<p>a) Evaluación de resultados. La alta gerencia, según corresponda, analiza y comunica los resultados de las evaluaciones periódicas del control interno.</p>	<p>¿Todos los resultados de las evaluaciones son presentados a la alta gerencia y miembros de la junta directiva?</p>	4	Informes de resultados evaluados.
		<p>¿Si existen diferencias entre los resultados de la evaluación y la opinión del evaluado, dichas diferencias se elevan a la alta gerencia y miembros de la junta directiva, para dirimir las?</p>	3	
	<p>b) Comunicación de las deficiencias de control interno, a aquellos responsables de adoptar medidas correctivas, así como a la alta gerencia, según corresponda.</p>	<p>¿Todas las evaluaciones presentan un plan de acción orientado a corregir y/o mejorar las situaciones observadas en la empresa hotelera?</p>	3	Plan de acción.
		<p>¿Los planes de acción son acordados con los dueños de la Hostería?</p>	3	Plan de acción.
		<p>¿Todos los planes de acción de la Hostería, tienen establecidos la fecha de implementación y el responsable?</p>	3	
	<p>c) Control de las medidas correctivas. La alta gerencia realiza seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual.</p>	<p>¿La alta gerencia y miembros de la junta directiva de la Hostería hacen un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas generadas como resultado de las evaluaciones?</p>	2	
		<p>¿La alta gerencia y miembros de la junta directiva, toman acciones correctivas cuando los responsables del proceso no implementan las acciones pertinentes a las cuales se han comprometido?</p>	3	
TOTAL			$T = \frac{21}{7} = 3$	

Matriz de evaluación del componente: Actividades de Supervisión

PRINCIPIO	CALIFICACIÓN	NIVELES
Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	3.00	Bueno
Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	3.00	Bueno
TOTAL	3.00	Bueno

Figura 21 – 3: Nivel de madurez del componente actividades de supervisión



Fuente: Tabla del componente actividades de supervisión
 Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del diagnóstico general al sistema de control interno de la Hostería La Andaluza Asociados, se identificó que el componente V: actividades de supervisión a nivel global y las medidas correctivas implementadas son aceptables; respecto al soporte de los principios dieciséis y diecisiete, referentes a las evaluaciones continuas, el proceso de revisión y supervisión son realizados de manera esporádica por la alta gerencia de la empresa hotelera y sus colaboradores.

Finalmente, en lo que respecta a los informes de evaluación de las actividades administrativas y financieras se estableció necesario la implementación de un plan de acciones para comunicar las deficiencias críticas y proporcionar a la alta gerencia información relevante para la elaboración de estrategias empresariales.

Mapa de Riesgo del Sistema de Control Interno Método COSO III

El proceso de evaluación al sistema de control interno de la Hostería La Andaluza Asociados fue dinámico. Es decir, la situación actual de la empresa hotelera con relación al riesgo, es tolerable en todos sus componentes. En contraparte, para detectar las debilidades de control se estimó necesario determinar la efectividad que tienen las actividades de supervisión y control dentro de la entidad, cuyos resultados arrojaron que algunos controles internos deben ser mejorados mientras que para otros procesos es necesario la implementación de nuevos controles acordes a los enfoques estructurales del sistema de control interno.

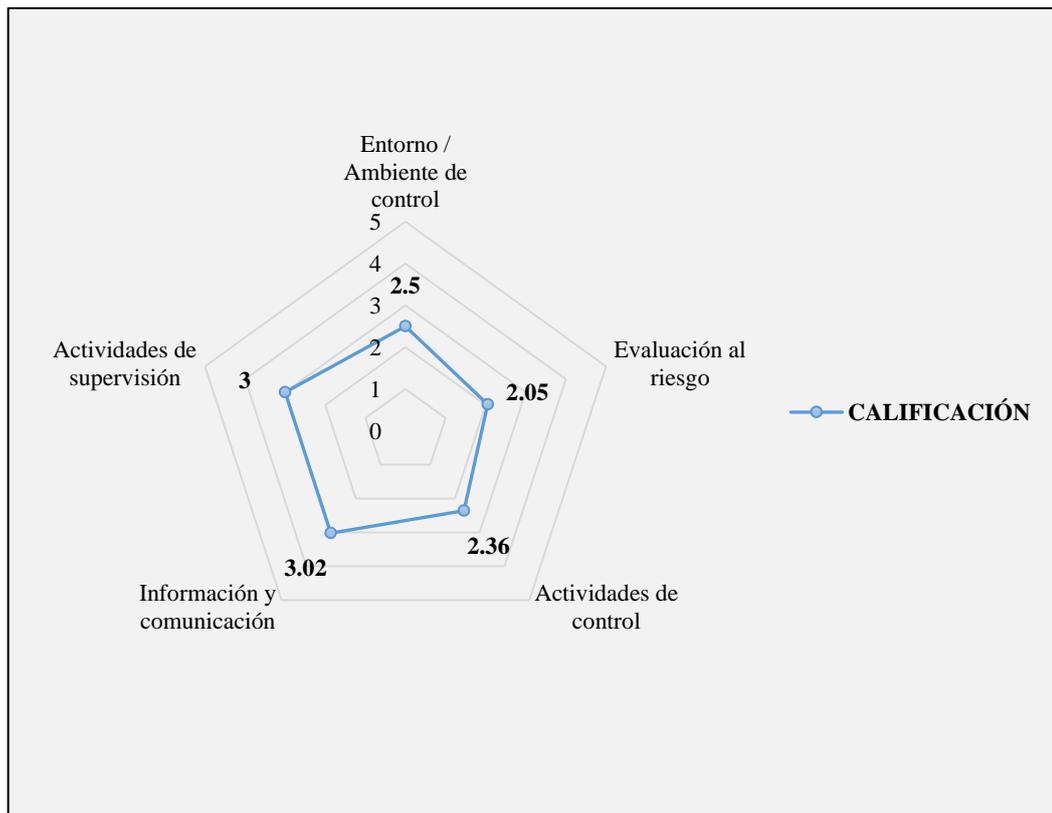
En cuanto a las acciones correctivas, se considera de suma importancia la temporización en su implantación, de tal forma que La Hostería La Andaluza Asociados pueda disminuir y mitigar los riesgos identificados tras la aplicación del sistema de control interno, ya que este presenta un alto nivel de criticidad.

A continuación presentamos los niveles de estimación del riesgo y confiabilidad como punto principal para la toma de decisiones gerenciales:

 Empresa Proceso Evaluación Tiempo Evaluados Objetivo		MADUREZ DEL RIESGO Y CONFIABILIDAD					Escala	
		Hostería La Andaluza Asociados.					5	E
		Diagnóstico General del Sistema de Control Interno.					4	MB
		Inicial	X	Periódica		3	B	
		Duración de la Investigación					2	R
		35 Empleados					1	M
		Evaluar el sistema de control interno mediante la metodología COSO III, para identificarlo el nivel de riesgo de cada principio con la finalidad de implementar medidas correctivas.						
N°	Componente	Principios	Estimación y Calificación del Riesgos					Total
			E	MB	B	R	M	
1	Entorno / Ambiente de Control	Demostración de los compromisos de integridad y valores éticos.				2.71		2.50
		Establecimiento de niveles de responsabilidad y vigilancia.				2.13		
		Establecimiento de la estructura organizacional, estilo de dirección y los niveles de autoridad y responsabilidad del personal en el ejercicio de sus funciones.			3.00			

		Demostración de los compromisos para atraer, desarrollar y retener a profesional.				2.50			
		Responsabilidades del personal en implantación, monitoreo del control interno en el desarrollo de las actividades.				2.18			
2	Evaluación al Riesgo	Definición de los objetivos empresariales con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos.			3.16			2.05	
		Identificación y análisis de riesgos.					1.13		
		Evaluación de riesgo al fraude.				2.25			
		Identificación y análisis de cambios significativos.					1.67		
3	Actividades de Control	Selección de actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos.				2.55		2.36	
		Selección y desarrollo de controles generales sobre tecnología.				2.46			
		Despliegue de las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno.				2.07			
4	Información y Comunicación	Utilización de la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.			3.11			3.02	
		Comunicación interna.				2.68			
		Comunicación externa.			3.27				
5	Actividades de Supervisión	Ejecución de evaluaciones continuas y/o individuales.			3.00			3.00	
		Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.			3.00				

Figura 22 – 3: Nivel de madurez del COSO III



Fuente: Tabla de nivel de riesgo del COSO III
Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Análisis: Una vez elaborada la matriz de madurez de riesgo y confiabilidad del sistema de control interno de la Hostería La Andaluza Asociados, se describe sistemáticamente los principios de control interno aplicados mediante la metodología del COSO III, concluyendo que el riesgo en los componentes del COSO: Ambiente de Control, Evaluación al Riesgo y Actividades de Control, tienen una escala regular.

En cuanto, a las deficiencias encontradas en la Hostería, ésta no cuenta con un código de ética para fortalecer los valores empresariales, asimismo carece de un plan estratégico, no dispone de un manual de funciones y de procedimientos, entre otros aspectos relacionados al entorno empresarial. En relación al riesgo, la alta gerencia no dispone de un plan de acciones para disminuir y mitigar los fraudes financieros, mucho menos de la implementación de controles internos que respondan a los riesgos operativos de la empresa hotelera.

En referencia a los componentes del COSO: información y comunicación; y, actividades de supervisión, el grado de madurez del riesgo y la confiabilidad es aceptable. Tratándose de la comunicación existente en la Hostería, ésta es de doble vía, pues se intercambian la

información administrativa y financiera entre departamentos. En lo que respecta a la entrega de reportes contables y operativos, éstos son semanales; en la parte de la auditoría externa la evaluación del desempeño del personal es realizado de manera sorpresiva y periódicamente.

Para finalizar, los controles internos implementados por la empresa hotelera, no son efectivos, por estas razones la alta gerencia debe fortalecer el control interno de la Hostería mediante la aplicación de estrategias empresariales.

MAPA DE LA MADUREZ Y CONFIABILIDAD

Para elaborar el mapa de riesgos se tomó en cuenta los resultados obtenidos tras la aplicación de los cuestionarios de control interno que abarcaron alrededor de 257 preguntas. Este diagnóstico ayudará a los directivos de la Hostería a implantar el sistema de control interno y a tomar las acciones correctivas que se consideren pertinentes.

NIVELES DE PROBABILIDAD	MALO	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PRINCIPIO 15	AMBIENTE DE CONTROL PRINCIPIO 1	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PRINCIPIO 14	NO EXISTE	EVALUACIÓN AL RIESGO PRINCIPIO 9
	REGULAR	NO EXISTE	EVALUACIÓN AL RIESGO PRINCIPIO 6	ACTIVDADES DE CONTROL PRINCIPIO 10 Y 11	AMBIENTE DE CONTROL PRINCIPIO 4	EVALUACIÓN AL RIESGO PRINCIPIO 7
	BUENO	NO EXISTE	NO EXISTE	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PRINCIPIO 13	EVALUACIÓN AL RIESGO PRINCIPIO 8	AMBIENTE DE CONTROL PRINCIPIO 2 Y 5
	MUY BUENO	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	AMBIENTE DE CONTROL PRINCIPIO 3	ACTIVDADES DE CONTROL PRINCIPIO 12
	EXCELENTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN PRINCIPIO 16 Y 17
		INSIGNIFICANTE	MENORES	MODERADO	MAYORES	CATASTRÓFICO
IMPACTO						

Elaborado por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

MAPA DE RIESGOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Propósito: Identificar las debilidades de control interno de la Hostería La Andaluza Asociados, a fin de aislar, mitigar y paliar los riesgos empresariales a través de medidas correctivas.

Alcance: Evaluar el control interno de la empresa hotelera bajo los preceptos de eficiencia y eficacia.

Programa: Elaborar el mapa de riesgo para verificar el grado de cumplimiento del sistema de control interno de la Hostería La Andaluza Asociados.

Estrategia: Diseñar un sistema de control interno basado en el método COSO III para la Hostería La Andaluza Asociados, que permita orientar las actividades y la toma de decisiones gerenciales.

Responsable: La alta gerencia es la responsable de prevenir, aprobar y supervisar los programas o planes de mitigación de riesgos, mientras que el resto del personal es el encargado de dar cumplimiento a las medidas implementadas.

N°	Principio	Riesgo	Fuente	Descripción	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Escala	Respuestas	Responsable
1	Demostración de los compromisos de integridad y valores éticos.	Operativo	Código de Ética.	No existe un código de ética.	El personal de la Hostería incumple con los valores y principios de comportamiento éticos, que sus colaboradores deben observar en el	C	M	1	Implantación y socialización del código de ética a todo el personal de la Hostería.	Gerente.

					desarrollo de sus operaciones.					
		Estratégico	Planeación Estratégica.	La Hostería no cuenta con una planeación estratégica.	La empresa hotelera actualmente dispone solo de los enunciados de: visión misión, valores corporativos y políticas de calidad.	C	R	2	Diseñar el plan estratégico para superar las deficiencias de gestión empresarial.	Gerencia.
2	Establecimiento de niveles de responsabilidad y vigilancia.	Operativo	Manual de Funciones.	La Hostería no cuenta con un documento técnico donde se refleje las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo.	La Hostería no dispone de un manual de funciones para delimitar y segregar las principales funciones del personal en sus diferentes puestos de trabajo.	C	M	1	Diseñar el manual de funciones y delimitar y segregar las principales funciones y responsabilidades del personal.	Gerente.

3	Establecimiento de la estructura organizacional, estilo de dirección y los niveles de autoridad y responsabilidad del personal en el ejercicio de sus funciones.	Estratégico	Plan Organizacional	La estructura organizacional, estilo de dirección y los niveles de autoridad y responsabilidad del personal de la Hostería, no se encuentran actualizados.	Falta de actualización del plan organizacional impidiendo el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.	M	B	3	Actualizar el plan estratégico de la Hostería La Andaluza Asociados.	Gerente.
4	Demostración de los compromisos para atraer, desarrollar y retener a profesional.	Operativo	Manual de reclutamiento y selección del personal.	Inexistencia de un manual de reclutamiento y selección para el personal de la Hostería.	La dirección de la Hostería no demuestra compromiso para retener a nuevos profesionales.	C	M	1	Diseñar y socializar el manual de reclutamiento y selección del personal.	Gerencia / Personal encargado de RR.HH.
		Operativo	Plan Anual de Capacitación.	El Hostería no cuenta con un plan anual de capacitación.	Incremento de errores comunes por parte del recurso Humano, en el ejercicio de sus funciones diarias.	C	R	2	Diseñar un plan anual de capacitación acorde a las necesidades del personal.	Gerente / Personal encargado de RR.HH.

5	Responsabilidades del personal en implantación, monitoreo del control interno en el desarrollo de las actividades.	Financiero	Presentación de informes.	El personal contable elabora mensualmente los auxiliares de control y sus respectivos informes para la alta gerencia.	La presentación mensual de los informes de control interno tiende a presentar inconsistencias.	ME	MB	4	Revisar la información antes de ser entregada a la alta gerencia.	Gerente / Auditor Externo / Contador.
		Operativo	Plan Anual de Incentivos	La Hostería considera bonos o incentivos al personal según el grado de eficiencia de manera mensual.	Tras la evaluación del desempeño individual del personal operativo se otorga una bonificación salarial.	M	B	3	Diseñar un plan de premios e incentivos para el personal directivo, administrativo y operativo de la Hostería.	Gerencia / Auxiliar Contable.
6	Definición de los objetivos empresariales con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos.	Estratégico	Objetivos empresariales.	Los objetivos empresariales de la Hostería no son socializados entre el personal, impidiendo obtener resultados positivos.	Incumplimiento con las metas y objetivos empresariales previamente planteados.	M	B	3	Actualización y socialización de los objetivos empresariales.	Gerente.

7	Identificación y análisis de riesgos.	Operativo	Manual de gestión de riesgos empresariales.	La alta gerencia no tiene establecido políticas de identificación, manejo y mitigación de riesgos.	Al no tener identificados los riesgos, el personal de la empresa hotelera no sabe cómo actuar.	C	M	1	Diseñar un plan de prevención y mitigación de riesgos.	Gerente.
8	Evaluación de riesgo al fraude.	Financiero	Manual de prevención de fraudes financieros.	Ausencia de un manual de prevención contra fraudes financieros.	La empresa hotelera no cuenta con una herramienta de apoyo en la lucha contra posibles fraudes financieros.	C	R	2	Establecer manuales y procedimientos formales de prevención de fraudes financieros.	Gerente/ Contador
9	Identificación y análisis de cambios significativos.	Operativo	Supervisión y monitoreo de controles.	La Hostería de manera esporádica identifica y evalúa la efectividad de los controles aplicados.	Las formas de supervisar y controlar las actividades de la empresa hotelera por parte de la alta gerencia no son las adecuadas.	M E	B	3	Construcción de políticas de control y supervisión de tareas.	Gerente

10	Selección de mecanismos de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos.	Operativo	Indicadores de gestión.	La alta gerencia en sus seguimientos mensuales y anuales no complementa sus evaluaciones con indicadores de gestión.	Inexistencia de mecanismos de evaluación a las actividades desarrolladas por los colaboradores de la Hostería, para verificar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado.	C	R	2	Elaborar indicadores de gestión para la empresa hotelera.	Gerente.
11	Selección y desarrollo de controles generales sobre tecnología.	Operativo	Plan de prevención y mitigación de riesgos tecnológicos.	La empresa hotelera no dispone de un técnico informático que solucionen problemas en la parte tecnológica.	La Hostería carece de respaldos de información tecnológica de carácter administrativa y contable.	ME	MB	4	Establecer políticas de prevención y mitigación de riesgos tecnológicos.	Gerente / Contador
12	Despliegue de las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno.	Operativo	Reglamento interno	La Hostería no tiene establecido líneas generales y procedimientos de control interno.	La alta gerencia carece de políticas, reglamentos y manuales de procedimientos, provocando incumplimientos de los objetivos y metas empresariales.	C	R	2	Elaborar políticas, reglamentos y un manual de procedimientos para la Hostería.	Gerente

13	Utilización de la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	Operativo	Seguridad tecnológica	El personal administrativo y contable son los únicos autorizados para desempeñar sus actividades bajo el sistema informático "ISYPLUS"; de igual forma, son los responsables de precautelar el uso de usuarios y claves.	La información contable puede ser manipulada por cualquier empleado de la hostería, en virtud de que algunos ordenadores disponen de las claves guardadas en el sistema informático, existiendo el riesgo de que sea manipulado y alterado.	ME	MB	4	Establecer políticas de seguridad tecnológica, además realizar los respectivos mantenimientos a los equipos de cómputo.	Gerente / Técnico informático
14	Comunicación interna.	Operativo	Políticas internas de comunicación.	La empresa hotelera comunica a sus funcionarios semanalmente, los objetivos, funciones y responsabilidades que deben realizar a través de memos, correos electrónicos o la plataforma de WhatsApp.	Uso de canales de información y comunicación informales.	M	B	3	Establecer canales de información y comunicación formales, para evitar conflictos de intereses entre el personal y la dirección.	Gerente.

15	Comunicación externa.	Operativo	Canales de información y comunicación externos.	La Hostería se comunica informalmente con los grupos de interés externos sobre aspectos clave que afectan al desarrollo de sus actividades.	La información receptada de los grupos de interés externo es incompleta, provocando pérdidas de tiempo.	M	B	3	Establecer métodos directos de comunicación entre los clientes externos y la Hostería.	Gerente / Auxiliares contables.
16	Ejecución de evaluaciones continuas y/o individuales.	Operativo	Evaluación del desempeño	La Hostería no realiza de manera periódica las evaluaciones independientes al desempeño del personal para así determinar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus obligaciones.	Al no tener establecidos normas y estándares de evaluación del desempeño, la alta gerencia desconoce el nivel de productividad del personal.	M	B	3	Establecer evaluaciones periódicas del desempeño del personal.	Gerente

17	Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.	Operativo	Informes de evaluación de control interno y de Auditoría externa.	La alta gerencia de la Hostería no comunica las deficiencias de control interno y los resultados de auditorías externas al personal, lo que impide que las partes responsables no puedan aplicar medidas correctivas oportunas e inmediatas, provocando el incumplimiento de los objetivos empresariales.	La falta de difusión por parte de la alta gerencia de los resultados e informes de auditoría externa, provoca que el personal operativo no pueda retroalimentarse sobre las actividades y cumplir con los objetivos y metas empresariales.	M	B	3	Elaboración y socialización de los resultados de auditoría externa.	Gerente
----	---	-----------	---	---	--	---	---	---	---	---------

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III PARA LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS, CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA



4.1.1. Información General de la Hostería

Razón Social:	La Andaluza Asociados.
Sector Empresarial:	Servicios de Hospedaje en Hostería.
Representante legal:	Abg. Giselle Catherine Gallegos Mora.
Registro Único de Contribuyente:	0691735710001.
Comunidad:	Chuquipogio.
Cantón:	Guano.
Provincia:	Chimborazo.
Dirección:	Km 16 de la comunidad Chuquipogio, vía Quito.
Teléfono:	2 333 000 – 2 333 001 – 2 333 002 – 2 333 003.
E-mail:	welcome@hosteriaandaluza.com

4.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA HOSTERÍA

En Riobamba, la Sultana de los Andes y con el majestuoso Chimborazo como testigo, la Hacienda Chuquipogio fue construida hace aproximadamente 245 años, actualmente la Hostería La Andaluza, guarda en sus paredes y alrededores siglos de historia.

Estas tierras pertenecieron a valientes Puruháes, luego fueron conquistadas por el Imperio Inca. En ese entonces el Inca Huayna Capac envió a una tribu de nativos peruanos imaes llamados chuquis a esta zona y descubrió la vertiente de los páramos orientales del monte Chimborazo, es por ello que este lugar toma el nombre de Chuquipogio, que significa “Vertiente de los Chuquis”. Actualmente esta vertiente provee de agua a la parroquia de San Andrés, parte de Riobamba y por supuesto a la Hostería La Andaluza.

Años después, con la llegada de los españoles, el capitán Don Hernando De la Parra solicitó estas tierras a la corona española en el año 1551.

Uno de los hechos más importantes en los que participó Don Hernando De la Parra fue cuando, junto a otros militares tomó prisionero al valiente Rumiñahui, quien comandaba la resistencia contra los conquistadores españoles; Rumiñahui con su característico coraje decidió no entregarse vivo, razón por la cual quemó sus edificios y mató a las vírgenes del Templo del Sol para impedir que cayeran en poder de los españoles.

Rumiñahui se vistió de gala con todos los ornamentos del poder Puruhá e Inca y en la cima del monte Topalibí intentó acabar con su vida, se arrojó al vacío, sin embargo quedó enredado en los matorrales en donde fue capturado por el capitán Hernando De la Parra y otros militares, quienes lo entregaron a Sebastián de Benalcázar; a manos de quien murió estrangulado después de recibir el bautizo. Las tierras de Chuquipogio fueron heredadas por el hijo del capitán De la Parra, Mateo de la Parra, años después fueron vendidas a José de Villavicencio, cuñado de Pedro Vicente Maldonado, por un valor de “doscientos patacones”, que era como se conocía a la moneda de la época.

En 1771 el propietario de la Hacienda Chuquipogio era José de la Rea, quien construyó la posada u hospedería para los viajeros y caminantes. De acuerdo a historiadores, se conoce que el Libertador Simón Bolívar se hospedó en la posada y la vista privilegiada que obtuvo desde este lugar lo inspiró a escribir su famoso y hermoso poema: “Mi delirio sobre el Chimborazo”.

La tradición relata que en 1843 se reunieron en Chuquipogio notables personajes políticos para planear la revolución de los “tres pesos”, que nació de la provincia de Chimborazo en contra del Presidente Juan José Flores. Los revolucionarios nombraron a la hacienda “Capital de Provincia” y a la casa que es hoy parte de La Hostería La Andaluza “Capital de Armas”.

La historia transcurrida en la Hacienda Chuquipogio, hoy Hostería La Andaluza, la convierte en un lugar encantador, lleno de historias mágicas y míticas, ícono de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo. Es por esta razón que el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural de Ecuador en el año 2012 declara como Patrimonio Cultural a la casa de hacienda y uno de los bienes patrimoniales del inventario cultural de la ciudad de Riobamba.

4.3. MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales y extranjeros con un servicio de calidad, amabilidad y excelencia; y contribuir al mejoramiento de la actividad turística en la provincia de Chimborazo a través de ofertas que involucran el desarrollo turístico sustentable de la región.

4.4. VISIÓN

Llegar a ser reconocido en el mercado nacional e internacional por medio de proyectos públicos que involucren la biodiversidad de la provincia de Chimborazo como las riquezas naturales de las ciudades de la provincia y el país, y de esta forma crear la necesidad de mejorar la salud del ser humano por medio del ecoturismo.

4.5. VALORES CORPORATIVOS

- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Conservación del ambiente natural.

- Hospitalidad del personal.
- Personal calificado.
- Espacio de relajación, tranquilidad.
- Excelencia en el servicio.

4.6. POLÍTICA DE CALIDAD

Mejoramiento continuo de todos los procesos del servicios por medio de círculos de calidad, enmarcados dentro de índices de gestión para lograr la satisfacción del cliente y la productividad laboral.

4.7. POLÍTICA EMPRESARIAL

Somos una empresa que valora la diversidad, respetamos la dignidad y el mérito de nuestros colaboradores. Creemos firmemente en que las grandes empresas se constituyen en la libertad, en el respeto, en la inclusión y en la igualdad. Brindamos una retribución justa, condiciones de trabajo seguras y dignas, así como todas las herramientas y el entrenamiento que nuestros empleados necesitan para lograr la excelencia en sus funciones.

La biodiversidad y los ecosistemas de los destinos turísticos sostenibles se preservan gracias a la implementación de medidas de gestión ambiental destinadas a proteger la integridad de los ecosistemas, por eso en la Hostería La Andaluza creemos que el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad están íntimamente ligados a la salud y el medio ambiente. En el ámbito de los sistemas de gestión de datos, el acceso a la información y el registro de datos la conciencia ambiental entre nuestros huéspedes, colaboradores y comunidades aledañas.

Nos comprometemos a establecer una mejora continua como principio fundamental de actuación, estableciendo metas y objetivos para garantizar que nuestro servicio sea más útil y que la prevención de la contaminación esté más presente.

HOSTERÍA

LA ANDALUZA ASOCIADOS



*Hostería
La Andaluza*

HACIENDA CHUQUIPOGIO

**SISTEMA
DE
CONTROL INTERNO**

PRESENTACIÓN

El sistema de control interno basado en el COSO III, constituye en un mecanismo de apoyo para el personal administrativo, contable y operativo de la Hostería La Andaluza Asociados, a fin de facilitar el desarrollo de las actividades de los diferentes departamentos para así impedir el incumplimiento de los objetivos empresariales.

En cuanto, a la estructuración del sistema de control interno, el documento inicia con la determinación de: objeto, ámbito de aplicación y normas de cumplimiento de control. Posteriormente, se realiza una descripción empresarial y un diagnóstico al plan organizacional de la Hostería La Andaluza Asociados, permitiendo construir o actualizar metas, objetivos, políticas, manuales de funciones y de procedimientos, indicadores, entre otros aspectos, válidos para la gestión empresarial hotelera.

Con estos contenidos diseñados y reformulados, el sistema de control interno se convertirá en una herramienta clave de consulta tanto para la alta gerencia como para el resto del personal; con la finalidad de mejorar las actividades administrativas, contables y operativas en función de identificar, controlar, superar y mitigar los riesgos empresariales, para así lograr una adecuada toma de decisiones empresariales que permitan conseguir resultados esperados.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

OBJETO

El presente sistema de control interno tiene por finalidad regular las actividades de la Hostería, encaminadas a mantener niveles de seguridad con respecto a temas de control interno para prevenir, reducir, evitar y mitigar al máximo las consecuencias de los riesgos empresariales; o en su defecto, poner en una situación de alerta y evitar que éstas conlleven al cierre de las operaciones de la empresa hotelera.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Las disposiciones del presente sistema de control interno, son de cumplimiento obligatorio para el gerente, empleados y obreros que presten sus servicios en la Hostería La Andaluza Asociados.

Las disposiciones del presente sistema de control interno se aplicarán a todas las actividades: administrativas, financieras y operativas de la Hostería La Andaluza Asociados, teniendo como objetivo primordial la prevención, disminución y la eliminación de los riesgos empresariales y el mejoramiento de la toma de decisiones gerenciales.

NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las normas de control interno para el presente sistema de control interno se encuentra establecido bajo los criterios básicos del método COSO III y de la Guía de Control de la Contraloría General del Estado del Ecuador, con el afán de mantener organizado todas las actividades: administrativas, financieras y operativas de la Hostería, orientadas a disminuir los riesgos empresariales. A continuación se detallan las siguientes normas:

- 100 – Normas Generales de Control Interno.
- 300 – Normas de Control Interno para el área de Recursos Humanos.
- 400 – Normas de Control Interno para el área de Sistemas de Información Computarizado.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
 <i>Hostería</i> <i>La Andaluza</i> <small>HACIENDA CHUQUIOGIO</small>	CÓDIGO DE ÉTICA Y MANUAL DE APLICACIÓN	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Páginas: 13 Hojas

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la corrupción es el mayor de los males que agobia a nuestra sociedad y al mundo entero. Frente a estos comportamientos anti – éticos, la Hostería La Andaluza Asociados, asume una responsabilidad integral de formación humanística y profesional del personal que labora en su interior en el cultivo de una serie de principios éticos y morales. Sin embargo, la pérdida de principios y de valores empieza desde el seno familiar a través de mentiras, engaños, deshonestidad e irresponsabilidad; poco a poco se reproduce en la sociedad con innumerables actos anti éticos y abusos sociales, tanto así, que personajes de la administración pública, privada y religiosa, se han visto salpicados por la corrupción, mal endémico que ha llevado a que la población no confié en el tales personajes de la vida pública.

Para combatir la corrupción es necesario emprender en una seria investigación de causas, formas y consecuencias, con el afán de proponer medidas correctivas a la actuación de nuestros personajes de la vida pública, tendiente a retomar la práctica de las buenas costumbres y los buenos valores y de ésta forma construir una sociedad solidaria, sin discriminación, justa y equitativa.

Por lo señalado anteriormente, la Hostería La Andaluza Asociados, ante la inexistencia de un código de ética propone asumir el compromiso de fortalecer la cultura ética y a mejorar las normas de comportamiento de sus integrantes, mediante el cumplimiento de postulados y disposiciones de carácter ético y moral.

CÓDIGO DE ÉTICA Y MANUAL DE APLICACIÓN

CAPÍTULO I

DEL OBJETO, AMBITO DE APLICACIÓN, ACEPTACIÓN Y DIFUSIÓN

DEL OBJETO

Artículo 1.- El Código de Ética de la Hostería La Andaluza Asociados tiene como objeto, fomentar, promover, impulsar y reglamentar los principios, valores y comportamientos; así como sancionar conductas no aceptables del personal, a fin de elevar estándares éticos que demuestren nuevas actitudes dentro del establecimiento mediante un trabajo mancomunado de directivos y personal operativo.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 2.- Las normas y disposiciones del presente Código de Ética de la Hostería, son de cumplimiento obligatorio por parte de los socios, representantes legales, gerente, jefes departamentales y personal administrativo y operativo; y, su inobservancia dará paso a la aplicación de medidas sancionadoras pertinentes a este código u otra normativa vigente, siguiendo el debido proceso.

Artículo 3.- Cuando una persona se incorpore a la vida laboral en la Hostería La Andaluza Asociados, tiene la obligación y el deber de cumplir con todas las normativas del presente código de ética.

ACEPTACIÓN

Artículo 4.- El presente documento está elaborado de manera participativa entre la alta gerencia y el personal operativo, conceptualizando realidades cotidianas para disponer de un instrumento dinámico que aporte al enriquecimiento humanístico y al accionar de los colaboradores.

DIFUSIÓN

Artículo 5.- La Hostería a través del gerente elaborará un plan de difusión y socialización de principios, valores y normas más relevantes de comportamiento y conducta; y, su divulgación será de manera periódica.

CAPÍTULO II

DEFINICIONES

Artículo 6.- Para la aplicación y ejecución del presente Código de Ética, los términos más utilizados son los siguientes:

- 1. Actividades Lícitas:** Operaciones realizadas bajo el amparo de una ley, norma, reglamento o estatuto establecidas en un país.
- 2. Conflicto de Intereses:** Situación donde el juicio de una persona prima sobre las demás, provocando lazos de enemistad entre el personal, dando como resultado final un bajo desempeño laboral.
- 3. Empleado:** Es una persona natural que presta sus servicios laborales a la empresa hotelera con el objetivo de obtener en contraparte una remuneración digna.
- 4. Ética profesional:** Filosofía de pautas enfocadas a la moralidad y al accionar humano en el desarrollo de las actividades laborales.
- 5. Empresa Hotelera:** Establecimiento turístico que ofrece servicios de hospedaje, alimentación y bebidas al cliente nacional y/o extranjero.
- 6. Normativa Interna:** Mandato, políticas o reglas que tiene como objetivo regir los comportamientos internos de los colaboradores de la Hostería, cuyo incumplimiento implica una sanción administrativa y/o pecuniaria.
- 7. Transparencia:** Cualidad o condición de los accionares del ser humano dentro de una administración pública o privada, que implica de forma periódica la rendición de cuentas de la gestión encomendada.
- 8. Valores Éticos:** Son aquellos principios, conductas, actitudes o creencias que vienen arraigada a cada ser humano que permiten la autorrealización y a comportarse dentro de la sociedad.

CAPÍTULO III

PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS

DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS

Artículo 7.- Se entiende por principio toda regla o normativa que regirá el comportamiento y la conducta de los empleados que de manera transitoria o permanente se encuentren prestando sus servicios laborales al interior de la Hostería La Andaluza Asociados. Los principales principios éticos de la empresa hotelera son:

- a) **Libertad:** El personal de la Hostería tiene derecho a la libre expresión, son autónomos de como ejecutar sus funciones sin afectar el libre albedrío de sus compañeros.
- b) **Justicia:** Se deberá dar a cada empleado lo que le corresponde o lo que le pertenece, sosteniendo una opinión con base legal para obrar y juzgar creencias o acciones no aceptables de cada colaborador.
- c) **Equidad:** Compromiso de garantizar la igualdad entre todos los miembros de la Hostería, libre de discriminación en todas sus formas, trato justo, imparcialidad y bajo criterios de democracia.
- d) **Compromiso Ambiental:** Promover, proteger y preservar la armonía entre negocio y naturaleza, respetando los recursos no renovables de la comunidad.
- e) **Eficiencia:** El empleado de la Hostería deberá brindar un servicio de calidad en el ejercicio de sus funciones, para que los servicios que oferta la empresa hotelera sean de excelencia.
- f) **Inclusión laboral:** La Hostería buscará integrar a los empleados con discapacidad dejando atrás la discriminación laboral, en el afán de mejorar la calidad de vida de estas personas en todos sus aspectos.
- g) **Reciprocidad:** El empleado de la Hostería deberá actuar de manera recíproca de un compañero hacia otro, sin la necesidad de esperar algo a cambio por su buena labor social.

- h) Verdad:** El personal de la empresa hotelera deberá tener una actitud congruente entre lo que se pregona a nivel de la filosofía empresarial y lo que se hace en la práctica al momento de prestar sus servicios profesionales.
- i) Discreción:** Toda persona que preste sus servicios de manera temporal o permanente en la empresa hotelera tiene la obligación y el deber de guardar, precautelar y reservarse para sí mismo, los secretos de información administrativa y financiera, datos que la competencia podría estar interesada en conocer.
- j) Perseverancia:** Comportamiento de tenacidad, firmeza, comprensión, paciencia y persistencia del trabajador en el ámbito social, laboral, cultural y académico para alcanzar su autorrealización.
- k) Espíritu de Servicio:** El empleado deberá comprometerse y predisponerse con la buena atención al cliente para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas durante su estadía en la Hostería.
- l) Ejercicio adecuado del cargo:** El personal durante el ejercicio de sus funciones, por autoridad, influencia o apariencia de influencia, no deberá adoptar represalias de ningún tipo contra otra persona, mucho menos obtener beneficios o ventajas indebidas para sí o para otros.
- m) Uso adecuado del tiempo laboral:** El personal de la Hostería, trabajará cuarenta horas semanales según lo establece el Código de Trabajo vigente; durante el tiempo de trabajo su esfuerzo físico o mental y su desempeño laboral deberá ser productivo, evitando el mal uso de su tiempo en otras actividades no concernientes a su cargo.
- n) Obligación de denunciar:** El empleado deberá denunciar actos de incumplimiento, delitos de los que tuviera conocimiento, violaciones de las disposiciones de este código o en ocasiones del mal ejercicio de sus funciones que pudieran perjudicar a la empresa hotelera.
- o) Obediencia:** El personal de la Hostería deberá cumplir con la voluntad de la máxima autoridad siempre y cuando esas funciones estén vinculadas con su cargo; además, su accionar estará bajo los postulados de este código.

- p) Uso de la Información:** El personal de la Hostería deberá mantener la confidencialidad de toda la información administrativa y financiera que le haya sido confiada, y que no esté destinada al público en general.

DE LOS VALORES ÉTICOS

Artículo 8.- Los valores éticos que guían las conductas y el comportamiento de los empleados de la Hostería La Andaluza Asociados, son los siguientes:

- a) Responsabilidad:** Se deberá actuar profesionalmente en el cumplimiento de las tareas encomendadas o el cuidado de tomar decisiones empresariales acertadas con pertinencia en todos los actos.
- b) Honradez:** Las actitudes y decisiones del empleado deben basarse en una serie de valores éticos que sean el reflejo de su formación y guíen las buenas prácticas que ha impuesto la sociedad.
- c) Honestidad:** El empleado de la Hostería deberá mostrar comportamientos transparentes, íntegros y honrados en todo momento.
- d) Respeto:** El empleado de la Hostería deberá tratar con dignidad, tanto a sus compañeros como al público en general, sin discriminación, observando las leyes y disposiciones del presente código.
- e) Probidad:** El personal de la Hostería deberá actuar con absoluta rectitud, honradez e imparcialidad dentro y fuera de la entidad, respetando a los demás por igual, sin velar por intereses particulares o personales.
- f) Puntualidad:** El empleado deberá respetar el tiempo de los demás, de igual manera, el cumplimiento de sus funciones de acuerdo a los horarios establecidos y/o acordados.
- g) Disciplina:** El personal de la Hostería deberá actuar ordenada y perseverantemente hasta conseguir sus metas, objetivos y el bien común, tanto personales como colectivos.
- h) Solidaridad:** El empleado de la Hostería deberá manifestar sentimientos de generosidad, compasión, apoyo y cooperación entre sí u otra persona que se

encuentre en situaciones de apremio o vulneración, dejando de lado las opiniones o prejuicios personales.

- i) **Tolerancia:** El empleado de la Hostería deberá tener una actitud de respeto a las opiniones, sentimientos, ideas, creencias y costumbres de las demás personas, aunque no coincidan con las propias.
- j) **Lealtad:** El empleado deberá ser fiel a los ideales y postulados corporativos dentro y fuera de la Hostería, comprometiéndose a conseguir los objetivos empresariales.

CAPÍTULO IV

DEL COMPROMISO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL

Artículo 9.- El Código de Ética, será asumido libre, voluntaria y responsablemente por todos los empleados de la Hostería La Andaluza Asociados; también será un documento exclusivo para todas las personas que están relacionadas con la entidad.

Artículo 10.- El compromiso de asumir el presente Código de Ética, empieza de forma individual y luego en cada unidad de trabajo; y, deberá ser aplicado de manera permanente a fin de que prevalezcan los principios y valores éticos del trabajador.

DE LO ÉTICO INSTITUCIONAL

Artículo 11.- La Hostería rechaza rotundamente todo acto de corrupción ejecutada por socios, gerente, jefes departamentales, empleados y demás integrantes del personal que estén relacionadas con la entidad.

Artículo 12.- En ningún caso los empleados de la Hostería La Andaluza Asociados, deberán aceptar regalos, invitaciones, propuestas pecuniarias o cualquier otro tipo de incentivos que puedan favorecer, recompensar o influir en una decisión empresarial.

Artículo 13.- Todo acto deshonesto realizado por cualquier miembro de la Hostería, sin importar el nivel jerárquico que ostente, será motivo de sanción conforme a las disposiciones de este código u otras normativas vigentes a nivel de país.

CAPÍTULO V

DE LAS RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES Y COMPROMISOS

Artículo 14.- La Hostería La Andaluza Asociados, en relación a las responsabilidades, obligaciones y compromisos asumidos, deberá cumplir con los siguientes:

- a) Difundir y socializar el código de ética a todos los integrantes de la Hostería.
- b) Promover y construir un ambiente laboral donde las relaciones personales sean óptimas, de calidez y sinceras, con el objetivo de generar amistades duraderas.
- c) Generar procesos de cumplimiento de sus estatutos, reglamentos internos, objetivos estratégicos y mecanismos de lucha contra la corrupción para garantizar el ejercicio ético individual; y,
- d) Coordinar y promover acciones que contribuyan a la aplicación de principios y valores éticos promulgados por la Hostería.

Artículo 15.- La administración y dirección general de la Hostería La Andaluza Asociados, se compromete en cumplir y hacer cumplir los siguientes postulados:

- a) Durante el período de nombramiento como representante legal o gerente, deberá ejecutar las actividades empresariales de forma honesta y responsable, comprometiéndose a no alterar ninguna información administrativa o financiera de la Hostería, y cumplir sus funciones hasta donde la ley lo permita.
- b) El representante legal, gerente y empleados deberán comprometerse a cumplir toda la normativa existente tanto interna como externa, incluido este presente código de ética.
- c) No comprometer la imagen o nombre de la Hostería para fines personales.
- d) No abusar de su autoridad sobre sus subordinados; y,
- e) No puede crear, modificar o derogar una política interna cuando ésta beneficie a una persona o a un grupo en específico, sin tener en cuenta al resto del personal.

Artículo 16.- Los empleados de la Hostería La Andaluza Asociados, en relación a la ética al asumir responsabilidades, obligaciones y compromisos, deben cumplir con los siguientes:

- a) Respetar y honrar el compendio de normas, principios, valores y conductas éticas plasmados en el presente código de ética.
- b) Asumir y hacer cumplir el código de ética por todos empleados de la Hostería, dentro y fuera de sus funciones establecidas.
- c) Participar de manera proactiva en todos los procesos de difusión y capacitación sobre temas de moralidad y ética profesional para mejorar el accionar humanístico del personal de la Hostería.
- d) Fortalecer el compromiso, lealtad, responsabilidad, el sentido de pertenencia y de identidad del personal de la Hostería, así como los objetivos planteados.
- e) Promover la excelencia, la calidad de los servicios y el profesionalismo ético del personal, garantizando transparencia en sus actividades empresariales.
- f) Defender la dignidad y el buen nombre de la Hostería en cualquier lugar y circunstancias.
- g) No atentar contra la honra y la integridad de los empleados, mucho menos desprestigiar la imagen empresarial de la Hostería, para lo cual deberá conservar un comportamiento adecuado dentro y fuera de la entidad; y,
- h) Utilizar los recursos de la Hostería de manera responsable, adecuada y utilizándolos exclusivamente para cuales fueron destinados.

CAPÍTULO VI

DE ALCANCE Y OPERATIVIDAD DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Artículo 17.- El alcance y operatividad del presente Código de Trabajo, es de carácter preventivo, por el motivo, de que la Hostería establece de forma anticipada el comportamiento individual, la aplicación y preservación de las sanas y buenas costumbres del ser humano.

Artículo 18.- Para que este instrumento tenga efecto y se cumpla a cabalidad todas las disposiciones, la persona encargada de velar, vigilar y garantizar la correcta aplicación del presente código de ética es el Comité de Ética, sus informes entregados a la alta gerencia determinarán las sanciones administrativas o pecuniarias a que tuviere lugar en caso de inobservancia o transgresión de los principios ahí establecidos.

Artículo 19.- El Comité de Ética es el encargado de recibir toda denuncia relativa a actos o conductas antiéticas, cometidas en el interior de la Hostería, las mismas tendrán el debido proceso de investigación para ser juzgadas disciplinariamente conforme las disposiciones de este código o reglamento interno, sin perjuicio de una acción civil o penal que puede originar su accionar.

CAPÍTULO VII

DEL COMITÉ DE ÉTICA INTEGRACIÓN Y FUNCIONES

Artículo 20.- El Comité de Ética, será nombrado por el Presidente de la Hostería La Andaluza Asociados; y, estará integrada de la siguiente forma:

- a) El Gerente de la Hostería.
- b) El Asistente de Talento Humano; y,
- c) El Jefe de Operaciones.

El Comité de Ética durará en sus funciones un período de dos años, pudiendo ser reelegidos hasta por un período de tiempo consecutivo, dando la posibilidad de alternabilidad entre sus integrantes.

Artículo 21.- Son funciones y responsabilidades del Comité de Ética:

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente Código de Ética
- b) Recibir las denuncias sobre actos o violaciones del código de ética por parte del empleado, teniendo la obligación de investigar, analizar y evaluar tales denuncias con la finalidad de determinar la sanción más conveniente que el caso amerite.
- c) Facilitar los medios o canales de denuncia necesarios para que el personal de la Hostería puedan reportar el incumplimiento del código de ética.

- d) Tomar las medidas necesarias para garantizar la confidencialidad de actos denunciados; y, proteger al denunciante para que exprese libremente sin temor a represalias su denuncia.
- e) El personal denunciante será citado ante el Comité de Ética para que denuncie libre y voluntariamente los actos antiéticos que son de su conocimiento o proporcionar información que permita aclarar dicha situación.
- f) Empezar acciones de prevención para todo acto o indicio de corrupción dentro de la empresa hotelera; y,
- g) Realizar propuestas para el mejoramiento continuo del presente código de ética y de los procedimientos internos del comité disciplinario.

CAPÍTULO VIII

VIOLACIÓN A LOS PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS

Artículo 22.- Se considera acto o conducta antiética a la violación de las normas de este código, así como de la normativa interna, en los siguientes casos:

VIOLACIÓN A LA NORMATIVA INTERNA

- a) Cuando las actitudes de los directivos y empleados de la Hostería La Andaluza Asociados, en temas de denuncias, no quieran proporcionar información, eviten ser investigados o nieguen sus actos y desprestigien a otra persona.
- b) Cuando la actuación de la gerencia privilegie a uno o a varios empleados, violentando los estatutos y políticas internas de la Hostería.
- c) Cuando existiere carga excesiva de trabajo o discriminación física o mental con la finalidad de inducir al empleado para que presente su renuncia voluntaria.

SE CONSIDERAN CONDUCTAS ANTIÉTICAS

EN LA CONDUCTA PERSONAL

- a) Mentir o falsificar documentación pública o privada a fin de privilegiar sus intereses personales o de grupo.

- b) Presentarse en el lugar de trabajo en estado de ebriedad o bajo efectos de sustancias estupefacientes que imposibiliten la coherencia de su comportamiento durante la jornada de trabajo.
- c) Actuar deliberadamente con suspicacia o malicia en asuntos que comprometan tanto a la alta gerencia como a los empleados.
- d) Proferir expresiones ofensivas a la moral y a las buenas costumbres que afecten la imagen y la honra de los empleados, de los directivos y de la imagen de la Hostería.
- e) Cometer actos ilícitos en el interior de la Hostería, teniendo conocimiento que son reñidos y castigados por la ley.
- f) Divulgar información o documentos de uso exclusivamente interno de la Hostería sin previa autorización de la alta gerencia, tendiente a afectar a un compañero de trabajo o destruir la imagen corporativa.
- g) Realizar actos que generen conflictos entre el personal de la empresa hotelera con el interés destruir relaciones personales así como favorecer a una determinada escala jerárquica.
- h) Cometer actos de acoso sexual en el interior de la Hostería, en contra de directivos o empleados, abusando de su autoridad o posición económica.
- i) Generar actos de deslealtad en contra de la entidad al entregar o vender información interna que se considere de uso confidencial.

DE ORDEN ECONÓMICO

- a) Sustracción de fondos o uso de efectivo de forma inadecuada para fines personales o de grupo.
- b) Proporcionar informes financieros falsos u ocultar información sobre eventos sociales realizados en el interior de la Hostería que perjudiquen la situación financiera de la empresa hotelera.
- c) No liquidar los anticipos económicos recibidos por parte de las agencias turísticas o huéspedes, emitir pagos sin el correspondiente comprobante de venta o que los mismos presenten alteraciones.

- d) Presentar requisiciones de compras sin previa autorización de la gerencia o comprobantes de venta que no estén a nombre de la Hostería con el propósito de cobrar los gastos incurridos.
- e) Usar indiscriminadamente o abusar de los suministros de oficina asignados en custodia o dedicados para las operaciones diarias de la Hostería.
- f) Alterar información contable para disminuir el pago de tributos al SRI, generando multas o el cierre temporal de la empresa hotelera.
- g) Desperdiciar descomunadamente los alimentos por parte del departamento de cocina, generando pérdidas económicas a la empresa hotelera.

CAPÍTULO IX

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 23.- El incumplimiento de los principios, valores, conductas éticas y disposiciones del presente código de ética, se sancionará de acuerdo a las categorías disciplinarias establecidas por el código de trabajo, así como al reglamento interno u otra normativa vigente en los casos que correspondan su aplicación.

Artículo 24.- El Comité de Ética deberá comunicar y emitir la sanción al empleado mediante un meno disciplinario manifestando las transgresiones presentadas, y ésta posteriormente será archivada.

Artículo 25.- El Comité de Ética de la Hostería evaluará el grado de incumplimiento o violación a las disposiciones internas de la Hostería, para el efecto realizará un llamado de atención de forma verbal; de persistir la transgresión, el Comité notificará por escrito al empleado transgresor. Si el empleado recibiere tres advertencias seguidas de naturaleza grave, la empresa hotelera dará por terminado su relación laboral informando dicha desvinculación a través de la página del Ministerio de Trabajo (SUT).

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	PLAN DE SOCIALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y MANUAL DE APLICACIÓN	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Páginas: 05 Hojas

PLAN DE SOCIALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y MANUAL DE APLICACIÓN

PROPÓSITO

El presente plan de socialización del código de ética tiene como objetivo promover y fortalecer los comportamientos, valores y principios éticos de todo el personal de la Hostería La Andaluza Asociados, de tal forma, que sirva como guía para tomar las mejores decisiones en el lugar de trabajo, con apego a las buenas conductas éticas que rigen el desarrollo de esta empresa hotelera.

ALCANCE

Las disposiciones del presente plan de difusión y socialización del código de ética, es de cumplimiento obligatorio para todo el personal que labora en la Hostería La Andaluza Asociados.

RESPONSABLE

El Comité de Ética deberá realizar talleres y programas de difusión y socialización del código de ética, tendiente a cambiar actitudes con un criterio sano y de buen juicio.

OBJETIVO

- Dar a conocer los principios y valores claves de ética de la empresa hotelera a sus colaboradores para el mejoramiento de la calidad de sus actuaciones y conductas en el ejercicio de sus funciones.
- Indicar los procedimientos que debe seguir todo empleado o cualquier otra persona que tenga relación con la Hostería, al momento de presenciar actos de corrupción o violaciones a las disposiciones del presente código de ética.
- Sancionar el incumplimiento y transgresión de los principios y valores éticos de la empresa hotelera.

RESULTADOS ESPERADOS

- Que los empleados de la Hostería procedan con integridad, honestidad, responsabilidad y lealtad en todas sus actuaciones, tanto al interior de la entidad como fuera de ella.
- Que los empleados de la Hostería o cualquier persona que conozcan del cometimiento de actos de corrupción por sus superiores o compañeros de trabajo, denuncien ante el Comité de Ética de la empresa hotelera.
- Los directivos y el personal de la Hostería deberán evitar a toda costa el cometimiento de actos de corrupción o violaciones de las disposiciones del presente código de ética, garantizando la reserva de la información.

METODOLOGÍA

El presente plan de difusión y socialización del código de ética está diseñado para propiciar la participación de todos los empleados de la Hostería, permitiendo centrar el aprendizaje, reflexión y motivar el uso de los valores expuestos en el código de ética, para de esta manera generar un clima de confianza, honestidad, hospitalidad y respeto mutuo.

ACTIVIDADES PARA EL ÁMBITO INTERNO

Para el desarrollo del plan de difusión y socialización del código de ética se tiene establecido una jornada de trabajo de cuatro horas laborables diarias según el cronograma de trabajo adjunto (anexo A), a fin de promover, capacitar, promocionar y compartir todas las disposiciones del presente código de ética entre el personal de la Hostería.

Entre las actividades a cumplir dentro del plan de difusión y socialización, constan las siguientes:

- a) Publicación de las actividades de difusión y socialización del código de ética en la afiches cartelera informativa**

El Comité de Ética tiene la obligación de elaborar y publicar afiches informativos de forma periódica en la cartelera de la Hostería, dando a conocer los principales principios y valores que caracterizan a la empresa hotelera para el conocimiento del cliente, tanto interno como externo.

b) Entrega de Materiales impresos

Para la difusión y socialización del Código de Ética, el Comité de Ética entregará un tríptico con los principales principios y valores a cada colaborador a fin de que conozca e interiorice sobre las disposiciones del presente código de ética y cuál debe ser su comportamiento dentro y fuera del establecimiento.

c) Facilitador

El Comité de Ética será el encargado de realizar la difusión y socialización del código de ética, procurando inculcar entre los colaboradores la propuesta teórica y sus beneficios al ponerlo en práctica. Para el efecto, será necesario:

- Empezar un taller de reflexión de conductas, para cuyo cometido el Comité de Ética entregara de manera mensual un informe al gerente sobre el cumplimiento de los principios y valores éticos.
- Propiciar mesas de dialogo entre los colaboradores y los directivos de la Hostería a fin de analizar y evaluar el comportamiento y/o actitudes no aceptables del personal dentro de la empresa hotelera, con la finalidad de mejorar el clima laboral.
- Publicar periódicamente en la página web de la Hostería los postulados del Código de Ética. Para el efecto, el Comité de Ética incluirá en la página web de la empresa hotelera, una sección de ética empresarial, para que sus colaboradores y el público en general lo conozcan.

d) Ambiente de Trabajo

Los talleres y programas a cumplirse por parte del Comité de Ética, deberán ser realizados en lugares que brinde las facilidades de: ventilación, iluminación y equipamiento necesarios para el desarrollo del evento, pudiendo efectuarse en las mismas instalaciones de la Hostería o fuera de ella.

ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO EXTERNO

- Acceso de la información ética al público mediante trípticos: Los clientes, proveedores, empleados o cualquier otra persona ajena a la Hostería, tendrá acceso a los trípticos que estarán ubicados en el área de recepción o atención al cliente de la empresa hotelera.
- Envío de información ética a los proveedores: El Asistente de Talento Humano enviará mediante correo electrónico o cualquier otro medio de comunicación: valores, principios y postulados éticos, así como prohibiciones para los directivos y empleados de la Hostería.

DESARROLLO

Para el desarrollo del plan de difusión y socialización del código de ética, se capacitará a alrededor de 35 empleados de la Hostería, a fin de promover y sensibilizar a todo el personal el contenido de este documento.

PRESUPUESTO

Para la difusión y socialización del código de ética y manual de aplicación del código de ética del personal de la Hostería, se asignará un monto presupuestal anual para cubrir los gastos que demanden la socialización y promoción de la presente normativa, que estará a cargo del Comité de Ética y el Asistente de Compras, previa a la autorización del Gerente de la empresa hotelera mediante el registro de la requisición de compras. El presupuesto previsto para el año 2019, será el siguiente:

PRESUPUESTO DE DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA		
N°	ACTIVIDADES	COSTO
1	Impresión de afiches	\$ 300,00
2	Impresión de trípticos	\$ 200,00
2	Suministro de Oficina	\$ 40,00
4	Servicio de alimentación y bebidas	\$ 350,00
5	Salón Martin Chiriboga	\$ 400,00
6	Servicio de Transporte	\$ 200,00
7	Servicio de recorrido turístico	\$ 200,00
8	Contratación de una empresa capacitadora	\$ 500,00
9	Entrega de certificado	\$ 100,00
10	Alquiler de proyector	\$ 50,00
TOTAL DE PRESUPUESTO PROGRAMADO		\$ 2.340,00

Anexo A: Cronograma de actividades para la difusión del código de ética

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA															
Nombre	Plan de difusión y socialización del Código de Ética.														
Objetivo	Socializar a todo el personal de la Hostería La Andaluza Asociados, el código de ética a fin establecer los lineamientos de comportamiento y conducta éticas del personal para el desarrollo de sus actividades diarias en la empresa hotelera.														
Empresa Área Responsable Tiempo Presupuesto	Hostería La Andaluza Asociados. Administrativas, financiera y operativa. Comité de Ética. Año 2019. Predefinido.				Recursos				Financiamiento para el plan						
					Marcadores. Afiches y trípticos. Proyector. Papel y esferos.				El financiamiento para el plan de difusión y socialización del código de éticas será con recursos propios de la empresa hotelera.						
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												META	INDICADOR	IMPACTO
	Abril 2019				Agosto 2019				Diciembre 2019						
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Características del programa.															
Entrega de la información al personal de la Hostería.															
Difusión del contenido del código de ética.															
Difusión de afiches, posters o trípticos del Código de Ética.															
Talleres y reflexiones sobre la ética entre el personal.															
Compromiso del personal en aplicar del código de ética.															
Implementar los valores y principios éticos en el panel informativo y página web de la Hostería.															
Encuestas al personal sobre el código de ética.															
Evaluación al personal y cierre de la jornada.															

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	ESTATUTO INTERNO	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Páginas: 16 Hojas

ESTATUTO INTERNO DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

TÍTULO I

CAPÍTULO PRIMERO

DE LAS GENERALIDADES

Artículo 1.- Adecuación del estatuto: La Hostería La Andaluza Asociados, es una empresa hotelera legalmente constituida, conformada por personas naturales, unidas voluntariamente con el objetivo de prestar servicios de alojamiento, alimentación y debidas, con responsabilidad social y ambiental, de conformidad con la Ley de Turismo del Ecuador, el Reglamento General del Actividades Turísticas; y, las regulaciones y resoluciones emitidas por el Ministerio de Turismo.

La Hostería es una sociedad civil y comercial de derecho privado con plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines lucrativos sustentados en una autogestión administrativa y económica.

Artículo 2.- Denominación: Al amparo de lo establecido en la Escritura Pública de Constitución No 828, inscrita en la Notaria 4^{ta}, del cantón Riobamba, en efecto, se constituye en una sociedad civil y comercial que se denominará “LA ANDALUZA ASOCIADOS”, la misma que se registrará por las leyes ecuatorianas, especialmente por las disposiciones pertinentes del Título XXVI del libro IV del Código Civil Codificado y del Reglamento para la Aprobación Control y Extinción de Personas Jurídicas de Derecho Privado.

Artículo 3.- Objeto social: La Hostería se fundamenta en la práctica por un buen gobierno corporativo, y tendrá como objeto social principal, todo tipo de servicios de la rama hotelera; y, todo tipo de actividades permitidas por la ley con responsabilidad social y ambiental en relación a la actividad de turismo.

Artículo 4.- Domicilio: La Hostería tendrá como su domicilio principal la comunidad de Chuquipogio, parroquia de San Andrés, cantón Guano, de la provincia de Chimborazo; cuando su actividad lo demande, con previa autorización del Registro Mercantil y el Ministerio de Turismo, la empresa hotelera podrá abrir sucursales, agencias u oficinas en cualquier otro lugar de la jurisdicción del territorio nacional, con sujeción a las leyes pertinentes.

Artículo 5.- Responsabilidad: La Hostería tendrá una responsabilidad ilimitada, y los socios responderán por el monto de su capital o inclusive con su patrimonio personal.

Artículo 6.- Duración: La Hostería tendrá una vida útil limitada de veinte años (renovable); sin embargo, se podrá suspender o cesar sus funciones por incumplimiento o por actividades ilícitas, cuando el Servicio de Rentas Internas así lo determine.

Artículo 7.- Actividades: La Hostería podrá efectuar toda tipo de actividad lícita, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

- a) Servicio de alojamiento hotelero.
- b) Servicio de alimentación y bebidas.
- c) Servicio de Spa.
- d) Servicio de lavandería y planchado.
- e) Servicio de transporte.
- f) Servicio de Catering.
- g) Actividades de viajes y turismo para las Agencias Turísticas;
- h) Servicios de ocio como: karaoke, cine y sala de juegos, entre otros.
- i) Asesorías, formación y capacitación en el campo hotelero a las personas naturales;
y,
- j) Cualquier otro tipo de evento social.

La sociedad podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles, mercantiles y de cualquier otra naturaleza, permitidos por la ley y que se relacionen con el objeto social principal de la empresa hotelera.

CAPÍTULO SEGUNDO

DE LOS PRINCIPIOS, FINES Y OBJETIVOS

Artículo 8.- De los principios y valores: La Hostería La Andaluza Asociados, en el ejercicio de sus actividades, se rige por los siguientes principios y valores éticos:

- a) **Autonomía Responsable:** La Hostería tendrá una administración y estará regulada bajo leyes, estatutos y reglamentos internos, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir los objetivos institucionales planteados.
- b) **Igualdad de Oportunidades:** Todos empleados de la Hostería tendrán los mismos derechos pero diferentes obligaciones y responsabilidades; y, serán tratados de forma justa y equitativa sin discriminación alguna.
- c) **Honestidad:** El empleado de la Hostería deberá ser transparente, justo, decir con la verdad sin perjudicar a una persona o un grupo dentro y fuera de la empresa hotelera.
- d) **Responsabilidad:** El personal de la Hostería deberá cumplir a cabalidad sus funciones. tanto las relativas al cargo, como las autorizadas por la alta dirección, además solo responderá por sus propios actos.
- e) **Calidad de Servicio:** El personal de la Hostería deberá atender todas las necesidades requeridas por el cliente a fin de cumplir las expectativas deseadas.
- f) **Hospitalidad al personal y clientes:** El personal de la Hostería deberá expresar en todo momento sentimientos de amabilidad, agasajo y generosidad a los invitados, huéspedes, clientes, proveedores y al público en general.
- g) **Integridad:** El personal de la Hostería deberá ser un individuo con principios éticos, educado, atento, probo y de conducta intachable.
- h) **Sentido de Pertenencia:** El personal de la Hostería deberá identificarse con la empresa y el grupo de trabajo respetando y tratando por igual a sus semejantes.

Artículo 9.- De los fines: La Hostería tiene como fines, los siguientes:

- a) Promover su postulación como empresa líder en el mercado hotelero nacional e internacional gracias a la calidad del servicio.
- b) Elevar la productividad del personal mediante la capacitación periódica para promover la eficiencia y eficacia.
- c) Crear una imagen corporativa y una marca comercial fuerte en el mercado.
- d) Priorizar siempre la calidad sobre el precio en los productos hoteleros para ofrecer a los clientes servicio de primera.
- e) Desarrollar y perfeccionar una estructura organizacional adecuada, con especial atención en los diferentes departamentos de la empresa hotelera.
- f) Lograr el cumplimiento de forma exitosa del plan anual de negocios.
- g) Trabajar en equipo orientado fundamentalmente al logro de las metas establecidas.
- h) Conservar y mantener las instalaciones de la Hostería; así como los equipos en condiciones impecables de presentación y funcionamiento, con el afán de realizar las actividades a tiempo.
- i) Contar con la respectiva señalización en la empresa hotelera y alarmas para detectar y combatir incendios; y, un personal capacitado para atender situaciones de emergencia.

Artículo 9.- De los objetivos: Para el cumplimiento de su objeto social y fines, los medios a través de los cuales la Hostería La Andaluza Asociados, se propone llevar adelante sus objetivos, son:

- a) Identificar los intereses de los clientes brindando servicios hoteleros de calidad, con el afán de satisfacer las necesidades y expectativas del huésped.
- b) Distribuir los recursos tecnológicos, materiales, financieros, humanos y de infraestructura, de tal forma que sean destinados por los colaboradores de manera equitativa a todas sus acciones y operaciones a nombre de la empresa hotelera, en función a las metas empresariales.

- c) Ofrecer durante las 24 horas del día atención al cliente, a fin de atender los requerimientos de éstos, incluidos las emergencias.
- d) Promover alianzas estratégicas con otras agencias turísticas y organizaciones a nivel nacional para lograr fines comunes.

TÍTULO II

DE LOS SOCIOS: DERECHOS Y OBLIGACIONES

Artículo 10.- De los socios: Son socios de la Hostería, todas las personas naturales que tengan capacidad legal, y que firmaron en la Escritura Pública de Constitución No 828 y en el acta de la Asamblea Constitutiva; y, todas aquellas que, posteriormente, expresaron por escrito su voluntad de serlo y fueron admitidas como tales por la Junta General de Socios, previo su aceptación de las condiciones jurídicas asumidas por los suscriptores iniciales.

Artículo 11.- Tipos de socios: La Hostería reconoce a tres tipos de socios: fundadores, activos y colaboradores.

Artículo 12.- De los socios fundadores: Son socios fundadores, son todas las personas naturales legalmente capaces de contraer obligaciones jurídicas y que firmaron en la Escritura Pública de Constitución No 828 y el acta de la Asamblea Constitutiva de la Hostería La Andaluza Asociados.

Artículo 13.- De los socios activos: Son socios activos, todas las personas naturales legalmente capaces de contraer obligaciones jurídicas, que expresaron por escrito su voluntad de serlo y fueron admitidos como tales por la Junta General de Socios de la Hostería La Andaluza Asociados.

Artículo 14.- De los socios colaboradores: Son socios colaboradores, todas las personas naturales legalmente capaces de contraer obligaciones jurídicas y las personas jurídicas, quienes eventualmente prestan su capital, sin que tengan vida activa, teniendo derecho a voz pero no de voto en las deliberaciones de la Junta General de Socios de la Hostería La Andaluza Asociados.

Artículo 15.- Obligaciones y deberes de los socios: Son obligaciones y deberes de los socios de la Hostería La Andaluza Asociados, los siguientes:

1. Apoyar e impulsar todas las actividades de la Hostería La Andaluza Asociados.
2. Cumplir las disposiciones legales vigentes, el presente estatuto, reglamentos internos y todas las disposiciones y resoluciones de los organismos de control.
3. Intervenir en las deliberaciones de la Junta General de Socios con voz y voto, excepto los socios colaboradores que tendrá solo derecho a voz.
4. Aceptar y cumplir fielmente las obligaciones y responsabilidades que le designen la Junta General de Socios y los compromisos económicos contraídos por la Hostería.
5. Presentar propuestas, planes y programas de educación y capacitación en todos los ámbitos económicos, sociales y de la rama hotelera, que permitan mejorar la calidad del servicio del personal en el ejercicio de sus funciones.
6. Solicitar información de la gestión administrativa, financiera y operacional al personal administrativo y/o gerente de la Hostería en cualquier momento, sin que esto comprometa la confidencialidad de las operaciones.
7. No utilizar a la Hostería para eludir o evadir obligaciones tributarias propias o de terceros; o a su vez, realizar actividades ilícitas.
8. Aprobar los informes narrativos y económicos anuales de gestión de la Hostería.
9. Conocer la evaluación anual del desempeño del personal y los estados financieros de la Hostería.
10. Guardar respeto y consideración entre socios, directivos, empleados, clientes y proveedores de la Hostería.

Los accionistas se obligan a acudir en caso de conflicto de intereses en el interior de la Hostería, a la mediación entre las partes afectadas ante la Junta General de Socios de la empresa hotelera; y, en caso de no llegar a un acuerdo entre las partes, se acudirá a las instancias legales pertinentes.

Artículo 16.- Pérdida de la calidad de socios: Cualquier socio que por voluntad propia decida renunciar a su condición de socio, deberá comunicar a la Junta General de Socios; sin embargo, se pierde la calidad de Socios por las siguientes causas:

- a) Por renuncia voluntaria.

- b) Por fallecimiento del accionista.
- c) Por expulsión, demostrada por la Junta General de Socios; y,
- d) Por disolución o liquidación de la empresa hotelera.

Artículo 17.- Reingreso a la condición de socios: Podrá reingresar a la Hostería La Andaluza Asociados, el accionista que presente la solicitud de reingreso y que no hubiese sido separado por las dos terceras partes de la Junta General de Socios, siendo requisito el que cuente con la aprobación de la mitad más uno de los miembros de la Junta.

TÍTULO III

DE LA ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 18.- Estructura interna: La estructura del gobierno corporativo de la Hostería La Andaluza Asociados, responde al desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la empresa hotelera, para el efecto, se ejercerá por medio de los siguientes niveles jerárquicos:

1. Junta General de Socios.
2. Presidencia; y,
3. Gerencia.

CAPÍTULO PRIMERO

DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS

Artículo 19.- La Administración: La Hostería La Andaluza Asociados, estará gobernada por la Junta General de Socios, que es su máximo organismo rector, quienes pondrán ser los representantes legales de la empresa hotelera, salvo el caso que este estatuto interno o la ley así lo exija.

Artículo 20.- Junta General: La Junta General de Socios es el máximo organismo de gobierno corporativo de la Hostería La Andaluza Asociados, sus decisiones obligan a todos los socios, representantes y empleados, siempre que éstas no contradigan a las normas jurídicas que rigen la empresa hotelera, su funcionamiento y sus actividades cotidianas.

Para participar en la Junta General de Socios, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades económicas o de cualquier otra naturaleza, siempre que esas funciones sean destinadas a las actividades de la Hostería.

Artículo 21.- Elección de representantes: Los representantes de la Junta General de Socios tendrán una duración de dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata las veces que la Junta General de Socios lo considere necesario. Se elegirá un presidente, un secretario y dos vocales como miembros natos de la Junta General, quienes tendrán voz y voto; sin embargo, el presidente tendrá voto dirimente en caso de empate en cualquier votación.

Artículo 22.- Prohibición a ser representante: No podrán ser representantes a la Junta General de Socios:

- a) Los socios que se encuentren litigando con la Hostería, especialmente en juicios civiles por el incumplimiento de sus obligaciones.
- b) Los socios que se encuentren en proceso de expulsión.
- c) Los cónyuges, convivientes, en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, gerentes y empleados de la Hostería.
- d) Los socios que mantengan vínculos contractuales con la Hostería, no inherentes en calidad de socios.
- e) Los que estuvieren incurso en otras prohibiciones establecidas en el código civil codificado vigente.

Artículo 23.- Atribuciones y deberes de la Junta General: Son atribuciones y deberes de la Junta General de Socios de la Hostería La Andaluza Asociados, las siguientes:

- a) Aprobar y reformular el estatuto y los reglamentos internos de la empresa hotelera.
- b) Designar y remover al Presidente y Gerente.
- c) Aprobar o negar las solicitudes de las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que deseen entrar como socios en la empresa hotelera.

- d) Aprobar o rechazar los estados financieros y cuentas que presente el Gerente a la Junta de General de Socios.
- e) Aprobar o rechazar la distribución y reparto de beneficios o pérdidas económicas, de ser el caso.
- f) Conocer y aprobar el plan anual operativo de actividades y presupuesto presentado por el Gerente.
- g) Resolver sobre el aumento de capital o sobre la prórroga o disminución del plazo de duración de la empresa hotelera.
- h) Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa.
- i) Autorizar al Gerente la constitución de derechos reales sobre los bienes de la empresa hotelera.
- j) Dar las directrices necesarias para la buena marcha de los negocios de la empresa hotelera.
- k) Sancionar a los socios que incumplieren con el estatuto y los reglamentos internos de la empresa hotelera.
- l) Resolver todo asunto que no sea competencia de los administradores.
- m) Conocer las tablas salariales del Ministerio de Relaciones Laborales a fin de autorizar cualquier aumento de salarios para el Presidente, Gerente y empleados de la Hostería, previa la presentación de un informe; y,
- n) Los demás que establezca la ley, el código civil codificado, y el reglamento interno vigentes.

Artículo 24.- Derechos, obligaciones y responsabilidades de la Junta General de Socios frente a la Hostería y a terceros: En cuanto no haya sido expresadamente modificado por el estatuto interno o la escritura pública de constitución, los derechos, obligaciones y responsabilidades de la Junta General de Socios frente a la empresa hotelera, se regularán por lo establecido en el Título XXVI del libro IV del Código Civil Codificado vigente.

Los socios además se registrarán por los derechos, obligaciones y responsabilidades que constan en otras cláusulas del presente estatuto interno, a saber:

- a) La Junta General de Socios puede intervenir en la administración de la empresa hotelera, sea desempeñando la Presidencia o Gerencia, cuando sean elegidos para esas funciones por la Junta.
- b) La responsabilidad de la Junta General de Socios frente a terceros por actos o contratos de la empresa hotelera será exclusivamente a prorrata de sus intereses sociales.
- c) El fallecimiento de uno de los socios no será causal de disolución de la empresa hotelera, debiendo ésta continuar entre los socios sobrevivientes con los herederos del difunto.

Artículo 25.- Convocatorias: La convocatoria para la Junta General de Socios estará formada por la totalidad de los socios, ya sea personalmente o representados por mandatos o carta poder; por pedido del Presidente, Gerente o uno de los socios.

En la convocatoria constará por lo menos: el domicilio principal de la Hostería o cualquier otro lugar de la República del Ecuador, fecha, hora y el orden del día; para cuyo efecto se convocará con quince días de anticipación.

Artículo 26.- Sesiones de la Junta General: La Junta General de Socios se reunirá de carácter: ordinario, extraordinario o informativo; el presidente constatará el quórum, delegación de asistencia y las normas de procedimiento parlamentario.

Artículo 27.- Instalación de la Junta General de Socios Ordinaria: La reunión de la Junta General de Socios ordinaria se instalará en el día y hora señalada, con la presencia de por lo menos del cincuenta por ciento más uno de los socios activos con voto deliberado; sin embargo, en caso de no haber quorum, la sesión de la Junta se reunirá pasado quince minutos y quedará legalmente constituida para resolver asuntos administrativos y financieros que recayeren en la toma de decisiones, con al menos el veinte y cinco de socios presentes. La Junta General de Socios quedará definitivamente suspendida en caso de no existir al menos el veinte y cinco por ciento de socios activos presentes.

Al finalizar la Junta se suscribirá un acta resumiendo detalladamente la sesión, a su vez, constarán las firmas de los socios concurrentes.

Artículo 27.- Instalación de la Junta General de Socios Extraordinaria: La reunión de la Junta General de Socios extraordinaria será convocada por el Presidente de la Hostería, como regla general será con cuarenta y ocho horas de anticipación; en el caso de requerir la convocatoria de suma urgencia lo hará con una anticipación de veinte y cuatro horas; y, se instalará en el día y hora señalada con la presencia de al menos la mitad más uno de los socios de la Hostería, y en el caso de no haber quórum en la hora señalada, el Presidente de la Hostería instalará la sesión una hora después con al menos el 25% de los socios; en caso de no existir el número mínimo de socios, el Presidente de la Junta General de Socios adoptará las decisiones empresariales que crea pertinentes para el manejo y buena marcha de la empresa hotelera, sin la posibilidad de que existan reclamos de parte de los socios activos.

CAPÍTULO SEGUNDO

DEL PRESIDENTE

Artículo 28.- Del Presidente: El Presidente de la Hostería La Andaluza Asociados, gozará de las facultades generales y especiales del Representante Legal, dentro de los parámetros establecidos y frente a todos los procesos administrativos y financieros de la empresa hotelera.

Artículo 29.- Designación: El Presidente de la Hostería La Andaluza Asociados será elegido por la Junta General de Socios, durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido indefinidamente. Para ser Presidente se requiere ostentar la calidad de socio en la empresa hotelera.

Artículo 30.- Atribuciones: El Presidente de la Hostería La Andaluza Asociados, tendrá las atribuciones asignadas por la empresa hotelera y la Junta General de Socios; además de las asignadas por la Junta, el Presidente tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Convocar a la Junta General de Socios de manera ordinaria y extraordinaria.
- b) Presidir la Junta General de Socios.

- c) Vigilar que se cumpla correctamente con la Ley, el estatuto y el reglamento internos de la empresa hotelera.
- d) Reemplazar al Gerente en todas sus funciones, en el caso de ausencia temporal, definitiva o por impedimento legal de éste.
- e) Vigilar la buena marcha de la empresa hotelera.
- f) Ordenar, autorizar y firmar los pagos de los proveedores emitidos por el personal de compras de la empresa hotelera.
- g) Supervisar todo acto o contrato que se celebrare a nombre de la empresa hotelera.

CAPÍTULO TERCERO

DEL GERENTE

Artículo 31.- Del Gerente: El Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, será el Representante Legal de la empresa hotelera. Para ocupar el cargo no se requiere ser socio de la entidad, cumplirá las funciones determinadas por el presente estatuto y el reglamento interno; por lo que en cualquiera de los casos será un empleado remunerado.

Artículo 32.- Designación: El Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, será elegido por la Junta General de Socios, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente, además deberán ser inscritos en el Registro Mercantil.

Artículo 33.- Requisitos: El postulante debe contar un título de tercer nivel en el área de Administración de Empresas, Comercial, Contabilidad Auditoría o afines al cargo; a su vez, deberá tener experiencia de al menos tres años en funciones similares, de preferencia en el ámbito hotelero. Los demás requisitos estarán establecidos en el manual de reclutamiento interno de la entidad; el Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento.

Artículo 34.- Atribuciones y responsabilidades del Gerente: El gerente además de las atribuciones y responsabilidades que le asigne la Junta General de Socios, tendrá las siguientes:

- a) Representar legal, política, judicial y extrajudicialmente a la empresa hotelera.

- b) Administrar la operatividad interna de la empresa hotelera.
- c) Actuar como secretario de la Junta General de Socios.
- d) Celebrar todo tipo de contrato en representación de la empresa hotelera, inclusive contraer obligaciones que comprometan el nombre y bienes de la misma, este último con previa autorización de la Junta General de Socios.
- e) Presentar a la Junta General de Socios de forma semestral los estados financieros, el informe de las actividades realizadas y los planes de trabajo para el futuro.
- f) Cuidar que se lleve correctamente la contabilidad, obligaciones tributarias, laborales, fiscales, municipales y la correspondencia de la empresa hotelera.
- g) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Socios.
- h) Aperturar y/o cerrar cuentas corrientes o de ahorros a nombre de la empresa hotelera.
- i) Suscribir los cheques que se giren contra la cuenta o cuentas corrientes de la empresa hotelera, o si es el caso autorizar el retiro de los fondos de las cuentas que pueda abrir la entidad.
- j) Contratar trabajadores para la empresa hotelera con sujeción al Código de Trabajo y de ser necesario contratar servicios profesionales con base a la normativa jurídica pertinente.
- k) Disponer el pago de bonificaciones, incentivos, horas extras y horas suplementarias de trabajo, de conformidad con el Código de Trabajo, el estatuto y el reglamento interno de trabajo; y,
- l) Reemplazar en todas sus actuaciones al Presidente por ausencia temporal o definitiva, o por impedimentos legales de éste.

TÍTULO IV

DEL RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 35.-Patrimonio: El patrimonio de la Hostería estará constituido por el capital social, fondo de reserva y la reserva facultativa.

El capital social de la empresa hotelera es de \$1.000,00 (mil con 00/100 dólares americanos), el mismo que estará íntegramente suscrito y pagado en dinero en efectivo por los socios, este capital será variable e ilimitado, pues incluye las aportaciones pagadas por los socios. También se integran los siguientes bienes:

- a) Los que se adquieren a través de programas de financiamiento por los socios.
- b) Los muebles e inmuebles que se adquieran en el futuro.
- c) Los muebles e inmuebles adquiridos por donación o herencia, los que obligatoriamente se acogerán al beneficio de inventario.

Artículo 36.- Patrimonio: Contabilidad y Estados Financieros: La Hostería La Andaluza Asociados, deberá aplicar las políticas contables de los PCGA, conjuntamente con las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera con el afán de organizar todas las actividades contables.

Para las declaraciones mensuales del IVA, el personal contable deberá tener al día, el diez de cada mes como indica el noveno dígito del RUC, para cumplir con las obligaciones tributarias al Servicio de Rentas Internas.

El personal contable cada mes deberá contar con los correspondientes informes y auxiliares de las cuentas más importantes. Los estados financieros deberán ser aprobados anualmente por la Junta General de Socios.

Artículo 37.- Cierre del ejercicio económico: El cierre del ejercicio económico de la Hostería será anualmente y corresponderá al período contable comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

Artículo 38.-Utilidades: Las utilidades de la Hostería una vez revisadas y analizadas por el contador y auditor, serán enviadas a la Junta General de Socios para su aprobación. Las utilidades en el caso de existir serán entregadas a los socios y empleados de la Hostería en el mes de abril de cada año.

Artículo 39.- Conservación de Archivos: Los documentación contable de la Hostería La Andaluza Asociados, deberá ser conservada mínimo por siete años a partir de la fecha de cierre de ejercicio, tales como: facturas, retenciones, pagos, declaraciones,

conciliaciones bancarias, cierre de caja, entre otros; es decir, todo archivo que ayude sustentar los gastos económicos reflejados en sus estados financieros.

La documentación en relación a los antecedentes laborales del personal de la Hostería, deberá ser conservada hasta tres años después de que termine la relación empleador – empleado.

TÍTULO V

DE LA FUSIÓN, ESCISIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 40.- Fusión y Escisión: La Hostería podrá fusionarse con otra empresa hotelera, agencia u otra empresa que tenga el mismo objeto social, en cualquier tiempo, por la decisión de las dos terceras partes de los socios.

La Junta General aceptará o rechazará dicha fusión o escisión; previa la aceptación de los estados financieros, tras lo cual se resolverá la transferencia de los activos, pasivos, patrimonio y además de la distribución de participaciones.

Artículo 41.- Disolución y liquidación: En el caso de disolución de la Hostería La Andaluza Asociados, será por voluntad de sus miembros, a través del voto secreto de las dos terceras partes de los socios en Junta General de Socios, de conformidad con lo establecido en el artículo décimo noveno de este instrumento y por lo dispuesto en el párrafo VII, del Título XXVI, del Libro IV del Código Civil Codificado vigente. El patrimonio que constituya la empresa hotelera pasará a manos de una entidad liquidadora.

No será casual de disolución la muerte de uno de socios, en cuyo caso se procederá conforme a lo dispuesto en el literal j) del artículo 23, del presente instrumento.

Artículo 42.- Resolución de la Disolución: La disolución de la Hostería La Andaluza Asociados, se resolverá a través de la Junta General de Socios convocada de manera extraordinaria para este fin, con los votos del 75% de sus miembros.

Artículo 43.- De la comisión liquidadora: De no acordarse otra cosa, la Junta General de Socios, actuará como Comisión Liquidadora.

Artículo 44.- Cesión de las participaciones: Los socios acordarán la cesión de las participaciones de la empresa Hotelera, teniendo preferencias los socios que la

conforman; pero en el caso de que la cesión se realice a favor de un tercero, deberá constar con el consentimiento unánime de la totalidad de los socios.

TÍTULO VI

LA MODIFICACIÓN DE LOS ESTATUTOS Y EL REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

Artículo 44.- Reformar los Estatutos: El presente estatuto interno podrán ser reformado o modificado cada dos años a petición de la mayoría más uno de los socios, para el efecto, se conformará un Comité Legislativo para la elaboración del proyecto, el mismo que será discutido y aprobado en dos sesiones ordinarias consecutivas de la Junta General de Socios.

Artículo 45.- Del Reglamento Interno: La Junta General de Socios será la encargada de elaborar el Reglamento Interno en el que se establezcan la estructura organizacional, funciones y competencias de la Hostería La Andaluza Asociados; así como el funcionamiento de las actividades administrativas y financieras de ésta.

Además, la Junta General de Socios, una vez elaborado el estatuto y reglamento interno de la Hostería, deberá ser aprobada por la misma, mediante acuerdo adoptado por la mitad más uno de sus socios en la primera sesión.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA: El presente Estatuto y sus Reglamentos Internos entrarán en vigencia a partir de su aprobación por la Junta General de Socios, sin perjuicio de su posterior aprobación y publicación.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	REGLAMENTO INTERNO DE HOSPEDAJE	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Páginas: 09 Hojas

REGLAMENTO INTERNO DE HOSPEDAJE

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Ámbito: El presente reglamento interno tiene como ámbito de aplicación la regulación de las actividades turísticas y de alojamiento de la Hostería La Andaluza Asociados.

Artículo 2.- Objeto: El presente reglamento interno tiene por objeto establecer la estructura de la organización y la referencia documentada a los procesos de hospedaje con relación a la normativa turística.

Artículo 3.- Alcance: El presente reglamento interno de hospedaje se de obligatorio cumplimiento para todo el personal que preste sus servicios profesionales en la Hostería La Andaluza Asociados, con domicilio principal en la comunidad Chuquipogio, parroquia de San Andrés, cantón Guano, provincia de Chimborazo.

Artículo 4.- Definición: Para la aplicación del presente reglamento interno de huéspedes se tomará en cuenta los siguientes términos:

1. **Amenities:** Suministros de aseo personal entregado como cortesía al huésped por parte de la empresa hotelera.
2. **Área recreativa:** Lugar destinado a deportes, pasatiempo, ejercicio físico o diversión del huésped.
3. **Documento:** Información y medio de soporte de las actividades desarrolladas por la Hostería.
4. **Huésped:** Turista nacional y/o extranjero que pernocta, de manera permanente y no permanente en la Hostería, a cambio de una tarifa establecida.

5. **Plaza:** Espacio de hospedaje por persona con el que cuenta la empresa hotelera para el alojamiento.
6. **Registro:** Documento en el que se encuentra enlistado los huéspedes dentro de las bases de datos del sistema informático “ISYPLUS” de la Hostería La Andaluza Asociados.
7. **Todo incluido:** Es la modalidad de promoción de la Hostería, donde ofrece alojamiento, alimentos, bebidas, entretenimiento y otros servicios adicionales, brindándole al turista una estadía completa, sin que deba incurrir en pagos adicionales a los inicialmente establecidos.

CAPÍTULO II

DE LAS ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO

Artículo 5.- Actividad turística: La Hostería prestará servicios de alojamiento, alimentación y bebidas de manera permanente, a huéspedes nacionales y/o extranjeros, por la cuales obtendrá una rentabilidad económica.

Artículo 6.- Prestación de Servicios: La Hostería La Andaluza Asociados, prestará sus servicios sin discriminación por razones de: etnia, sexo, religión, credo político, nacionalidad, condición socio – económica, identidad de género, entre otros aspectos. La empresa hotelera negará sus servicios cuando el huésped se presente en estado de ebriedad, bajo la influencia de sustancias estupefacientes o cuando se pretenda dar un uso distinto al del objeto social de la entidad.

Artículo 7.- Alojamiento: La Hostería La Andaluza Asociados es un lugar de descanso familiar y de compartimiento entre amistades, por esta razón, está prohibido escandalizar, molestar y no respetar el descanso de los demás, al hacer caso omiso de esto, el recepcionista tendrá que llamar la correspondiente atención el huésped o en el peor de la situación pedir la renuncia de su contrato de estadía y podrá ser desalojado en ese momento por mala conducta.

Artículo 8.- Comportamiento del Huésped: Los huéspedes deberán comportarse con decencia, honradez y conducta ética dentro de la Hostería, quedando prohibido alterar el orden e incomodar a los demás huéspedes, así como usar la habitación para cualquier otro acto o juego prohibido por la ley y este reglamento.

Artículo 9.- Reservación: El servicio de hospedaje puede ser reservado de dos formas: a través de la página web o mediante llamada telefónica, deberá pagarse por adelantado para confirmar el alojamiento, por lo que todo huésped al registrarse, deberá cubrir el total de la estancia mediante depósito a la cuenta corriente o pago por tarjeta de crédito.

Artículo 10.- Contratación de Servicios: Toda persona que se hospedare en este establecimiento, está obligado a identificarse y ser registrado en el sistema informático “ISYPLUS”, de manera especial en el área de reservas para llevar a cabo el control de habitaciones y servicios que requiera el cliente, los mismos serán registrados en la facturación electrónica.

Cuando los huéspedes sean un grupo contratado con anterioridad, la agencia o la persona designada llenará la hoja de registro de los huéspedes que se hospedarán en la Hostería.

Artículo 11.- Servicios Complementarios: La Hostería aparte de ofrecer los servicios tradicionales de alojamiento y alimentación, brindará al huésped los servicios de: bar, spa, lavandería, planchado, pudiendo ser éstos gratuitos o pagados, y serán regulados por el presente reglamento.

Artículo 12.- Autorización de Alojamiento: La Hostería tiene prohibido dar alojamiento a otra u otras persona (s), sin el consentimiento previo de la gerencia; en todo caso, deberán observarse los trámites correspondientes en recepción para su registro y el pago de la cuota del hospedaje respectivo.

Artículo 13.- Horario: La hora de check – in (entrada) es fijada por los recepcionistas, y la hora de check – out (salida) y desalojo de la habitación se fija a las 12:00 horas de cada día. Si algún huésped permaneciera más tiempo de lo establecido, la recepcionista le cargará a su cuenta un día más de estancia, habiendo para este efecto, una tolerancia máxima de sesenta minutos para el desalojo de la habitación. Si el huésped deseara cambiar la fecha de salida, se recomienda notificar con la debida anticipación en la recepción.

Artículo 14.- Cancelación de la Reservación: El Huésped tiene la potestad de cancelar el servicio de alojamiento de forma voluntaria; a su vez, si el cliente no paga con puntualidad o no sigue las cláusulas de cancelación, pierde el derecho de la reservación o uso de la habitación.

Artículo 15.- Pago de la Reservación: El departamento de recepción de la Hostería cobrará a los clientes en dos formas: en efectivo y tarjeta de crédito. En el caso de reservaciones, la empresa exigirá el pago anticipado del 100% del valor del hospedaje, y éste será cruzado con la facturación electrónica que incluirá el importe al IVA y el 10% de beneficios de propinas. La Hostería no asume la responsabilidad por servicios externos contratados.

Artículo 16.- Condiciones de pago por adelantado: El huésped para reservar el alojamiento pagará por adelantado el precio total de su estadía en la Hostería La Andaluza Asociados, para el efecto, se deberá realizar la reservación con catorce días de anticipación a la fecha de llegada del huésped.

Artículo 17.- Prohibición de mascotas: La Hostería ofrecerá este servicio gratis bajo pedido expreso del huésped para pasear por los jardines y alrededores; sin embargo, no se permite tener ningún tipo de mascotas dentro de las habitaciones, restaurantes, salones, bar y auditorio.

CAPÍTULO III

DERECHOS, OBLIGACIONES DE LOS HUÉSPEDES Y LA HOSTERÍA

Artículo 18.- Derechos y obligaciones de los huéspedes: La huéspedes tendrán los siguientes derechos y obligaciones dentro de la empresa hotelera:

- a) Ser informados de forma clara y precisa sobre los precios, impuestos y tasas adicionales en los servicios hoteleros.
- b) Ser informados de las políticas, reglamentos y estatutos internos de la empresa hotelera.
- c) Recibir los servicios ofrecidos conforme lo contratado, pagado y promocionado por la página web y por la empresa hotelera.

- d) Emitir y enviar la factura electrónica al correo personal del Huésped.
- e) Comunicar y denunciar quejas y actos ilícitos del personal al gerente de la empresa hotelera.
- f) Asumir su responsabilidad en caso de ocasionar daños y perjuicios a la empresa hotelera, cuando le fuere imputable.
- g) Entregar la información necesaria y requerida por el personal de recepción de la empresa hotelera, previo a una reservación o emisión de la factura.
- h) Presentar documentos personales originales y tarjetas de crédito a su nombre para que el personal de recepción pueda realizar las reservaciones o emitir la factura correspondiente.

Artículo 19.- Derechos y obligaciones de la Hostería: La Hostería tendrá los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Recibir los anticipos y pagos de los servicios entregados por el huésped.
- b) Solicitar la salida del huésped de la empresa hotelera cuando éste contravenga el reglamento interno o altere el orden público.
- c) Otorgar información veraz y necesaria de la empresa hotelera en redes sociales, página web y recepción.
- d) De ser el caso, el personal de recepción cobrará un valor extra por los servicios complementarios ofrecidos por la Hostería.
- e) Obtener la licencia anual de turismo para el funcionamiento de la empresa hotelera.
- f) Mantener las instalaciones, infraestructura, mobiliario y equipos de la empresa hotelera en perfectas condiciones, a fin de garantizar el funcionamiento y de esta manera ofrecer servicios de calidad.
- g) La empresa hotelera deberá respetar la capacidad máxima de alojamiento y alimentación.
- h) La empresa hotelera deberá asumir su responsabilidad en caso de ocasionar daños y perjuicios al huésped o proveedores, cuando le fuere imputable.

CAPÍTULO IV

DEL ESTABLECIMIENTO

Artículo 20.- Instalaciones: Cuando un huésped haga uso del estacionamiento de la Hostería, deberá colocar su vehículo en el lugar asignado; la empresa hotelera no se hace responsable de daños parciales o totales del automóvil, ni de los objetos dejados en su interior si es que no se comunicará oportunamente al guardia del lugar; la gerencia como solución a este tipo de eventualidades, revisará los hechos generados a través de las cámaras de seguridad existentes.

Cualquier vehículo que no fuere registrado oportunamente en la recepción será removido del estacionamiento para otorgar ese espacio a otro cliente.

Artículo 21.- Buzón Administrativo: Toda queja, felicitación o sugerencia que se desee realizar, el huésped deberá anotar en un papel y depositar en el buzón administrativo de la Hostería, y tendrá por objetivo otorgar una bonificación salarial o sancionar al empleado de la empresa hotelera si es que fuere objeto de denuncia por el mal servicio otorgado, de acuerdo a los lineamientos del reglamento interno de trabajo vigente.

Artículo 22.- Zona de fumadores: La Hostería cuenta con un lugar exclusivo para huéspedes que tenga la costumbre de fumar, de esta manera se respetará la estadía de los demás huéspedes respetando y promoviendo un ambiente sano. Está prohibido fumar dentro de las instalaciones de acuerdo a la ley general de salud para el control del tabaco.

Artículo 23.- Seguridad interna: La Hostería La Andaluza Asociados, cuenta con guardias de seguridad a fin de precautelar la integridad física del huésped, sus bienes y de las instalaciones; además, la empresa hotelera ha adoptado medidas de seguridad de emergencia instalando extintores, puertas de salida de emergencias y señalización para ser utilizadas en el caso de eventuales emergencias que ponga en peligro la vida de los clientes y el personal de la entidad.

CAPÍTULO V

DE LAS HABITACIONES

Artículo 24.- De las habitaciones: Las habitaciones de la Hostería, corresponden a una parte antigua e histórica de la Casona de Hacienda; y, para prestar los servicios de alojamiento han sido decoradas con un estilo rustico de elegancia, más allá de un ambiente acogedor y fina artesanía ecuatoriana, invitando al huésped a sentirse como en su casa.

Artículo 25.- Tipos de habitaciones: Las habitaciones de la Hostería se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

- a) **Habitación Individual:** La habitación individual de la Hostería está destinada a pernoctar a un solo huésped, el precio de este servicio no incluye alimentación, pero si el 12% del IVA y el 10% de cargo por servicios hoteleros.
- b) **Habitación Doble Superior:** La habitación doble superior de la Hostería, está destinada a pernoctar a dos huéspedes, el precio de este servicio incluye desayuno buffet, más el 12% del IVA y el 10% de cargo por servicios hoteleros.
- c) **Habitación Triple Superior:** La habitación triple superior de la Hostería está destinada a pernoctar a tres huéspedes, el precio de este servicio incluye desayuno buffet, más el 12% del IVA y el 10% de cargo por servicios hoteleros.
- d) **Habitación Cuádruple Superior:** La habitación cuádruple superior de la Hostería está destinada a pernoctar a cuatro huéspedes, el precio de este servicio incluye desayuno buffet, más el 12% del IVA y el 10% de cargo por servicios hoteleros.
- e) **Habitación Familiar:** La habitación familiar de la Hostería está destinada a pernoctar a toda una familia, una capacidad de un máximo de cuatro personas, el precio de este servicio no incluye alimentación, pero si el 12% del IVA y el 10% de cargo por servicios hoteleros.
- f) **Habitación Suite:** La habitación tipo suite de la Hostería está destinada a pernoctar a dos huéspedes, el precio de este servicio incluye desayuno buffet, más el 12% del IVA y el 10% de cargo por servicios hoteleros.

g) Habitación Suite superior: La habitación suite superior de la Hostería está destinada a pernoctar máximo a dos huéspedes, el precio de este servicio no incluye alimentación, pero si el 12% del IVA y el 10% de cargo por servicios hoteleros.

h) Habitación Suite Presidencial: La habitación suite presidencial de la Hostería está destinada a pernoctar máximo a dos huéspedes, el precio de este servicio incluye desayuno buffet, más el 12% del IVA y el 10% de cargo por servicios hoteleros.

CAPÍTULO VI

DE LAS PERTENENCIAS, ENFERMEDADES Y RECURSOS

Artículo 26.- Pertencias: Los objetos o valores olvidados por algún huésped en las habitaciones, restaurante o cualquier otro lugar de la Hostería, el personal de la empresa hotelera será el responsable de reportar y entregar al gerente, quien custodiará por un término máximo de sesenta días, concluido este período y al no haber reclamo alguno, serán custodiados hasta localizar a sus propietarios.

Artículo 27.- Enfermedades: Si algún huésped se enfermara, el personal de recepción de la Hostería deberá llamar al médico ocasional de la empresa hotelera y podrá ser atendido en su habitación, si la enfermedad fuera grave o contagiosa el personal llamará al 911 (emergencias), para que una ambulancia traslade al huésped a un centro hospitalario para que reciba atención especializada.

Artículo 28.- Uso de los recursos: El uso que deberá hacerse de los muebles, ropa y otros objetos destinados para el uso personal de huésped, será racional y moderado. Todo huésped al salir de la habitación tiene el deber y la obligación de dejar cerradas las puertas, ventanas, llave de agua, apagando la luz, televisión, así como devolver las llaves de la habitación al personal de recepción.

CAPÍTULO VII

DE LA DENUNCIA E INCUMPLIMIENTO

Artículo 29.- Denuncias: Quedan a criterio del personal de la Hostería así como de los huéspedes, denunciar las actividades que se consideren ilícitas ante gerencia, siempre y cuando ocurran dentro de las instalaciones de la empresa hotelera, a fin de tomar las debidas acciones preventivas o correctivas del caso.

Artículo 30.- Incumplimiento del Reglamento: El incumplimiento del presente reglamento interno de hospedaje por parte del cliente será causal de rescisión del contrato o cancelación de la reservación de alojamiento en la Hostería, sin responsabilidad jurídica.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	MANUAL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE HOSPEDAJE	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Páginas: 12 Hojas

MANUAL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE HOSPEDAJE

PROPÓSITO

Establecer los recursos necesarios para atender, servir y tratar cordialmente al huésped durante su estadía en la Hostería La Andaluza Asociados; así como estandarizar los parámetros de control y evaluación de la satisfacción de los clientes a través de la opinión personal sobre los servicios prestados.

OBJETO

El presente manual tiene como objeto describir los requerimientos mínimos que debe adoptar la Hostería para ofrecer sus servicios hoteleros de calidad, conjuntamente con los medios de verificación para la aplicación del reglamento interno de hospedaje.

ALCANCE

El presente manual de aplicación del reglamento interno de hospedaje, al tener importancia a nivel administrativo y operativo de la Hostería, está dirigido a la Junta General de Socios, Presidente, Gerente y todos los empleados que tengan contacto directo o indirecto con el cliente.

NORMATIVA

El presente manual guarda relación con los siguientes cuerpos legales:

- Manual de Hospitalidad – Ministerio de Turismo.
- Manual de aplicación del reglamento de alojamiento turístico – Ministerio de Turismo.
- Norma NTE INEN 2 451:2008.

1. FINES

La Hostería a través de esta normativa busca lo siguiente:

- Ordenar y mejorar la actividad económica de la Hostería.
- Fomentar las prácticas formales entre el personal de la Hostería y el cliente.
- Elevar los estándares de calidad en los servicios hoteleros ofertados por la Hostería.
- Facilitar y simplificar la tramitología mediante la utilización de la página web de la Hostería.

2. SERVIR CON EXCELENCIA

El presente manual toma en cuenta las siguientes sugerencias para la atención al cliente:

- No hacer esperar al cliente, recibir con un saludo de bien venida de forma inmediata.
- Dar atención total, sin discriminación alguna.
- Ser natural, hablar pausadamente.
- Si no puede resolver los requerimientos del cliente, busque ayuda de otra persona.
- Cuide su personalidad, la primera impresión es importante.

3. REQUERIMIENTOS Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

La Hostería con el fin de evidenciar el cumplimiento de los requerimientos, establece las siguientes categorías:

Infraestructura: La empresa hotelera mantendrá en perfecto estado las instalaciones de la Hostería y asegurará el cumplimiento de la reglamentación correspondiente a su clase, categoría y seguridad exigidas por la autoridad competente.

Cliente – Recepción: El personal de recepción de la Hostería deberá comunicar de forma clara y precisa los servicios disponibles, horarios, precios, métodos de pago y reservación, siempre de forma amable y cortés.

Higiene y aseo: La Hostería asegurará el estado de salud del personal y la inocuidad en guardar, preparar y servir los alimentos, además la empresa hotelera contará con un personal de limpieza para desinfectar, desinsectar y desratizar toda el establecimiento de forma periódica, tanto en habitaciones, cocina, restaurante, oficinas, baños, entre otros espacios, para no tener ningún tipo de infestación.

Para evaluar el grado de excelencia y verificar que la empresa hotelera es de cinco estrellas, será necesario observar los siguientes requerimientos:

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
N°	INSTALACIONES GENERALES	
	REQUERIMIENTOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN
1	<p>La Hostería por los menos cuenta con los siguientes servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Restaurante y/o cocina. 2. Habitaciones adecuadas para el alojamiento. 3. Local comercial afín a la actividad. 4. Hidromasajes. 5. Sauna. 6. Spa. 7. Servicios de discoteca, bar y karaoke. 8. Salones y/o áreas verdes para eventos. 9. Actividades con vinculación agropecuaria. 10. Tour a pie o en bicicleta. 11. Actividades de cabalgatas. 12. Actividades vinculadas con la comunidad en el fortalecimiento del Turismo. 13. Espacios verdes y/o deportivos. 14. Salón de juegos (mesa de billar, ping pong, fútbol y dardos). 15. Zona de juegos para niños. 16. Equipo de uso diario para actividades de la Hostería. 17. Establecimiento declarado como patrimonio Cultural. 	<p>Los servicios ofrecidos por la Hostería La Andaluza Asociados, debe estar funcionamiento de forma integral y adecuadamente.</p>
2	<p>Sistema de protección y acondicionamiento térmico contra plagas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos de control contra ratas y moscos para los lugares comunes. • Aire acondicionado y calefacción.

3	Conexión de internet, Wi-Fi gratis disponible en toda el área de la Hostería.		La cobertura de internet de la Hostería deberá abastecer a todas las habitaciones y operaciones; el huésped podrá conectar sin la necesidad de pedir ayuda al personal, la clave de seguridad estará a la vista del público.
4	Generador de emergencia.	Energía eléctrica.	La Hostería deberá contar con un sistema de energía suplementaria en caso de apagones para las puertas de emergencias.
		Salida de emergencias.	
5	Servicio de alcantarillado.	Sistema de tratamiento de aguas residuales.	La Hostería para cuidar y no contaminar el medio ambiente deberá tener implementado un pozo séptico donde se descargaran las aguas residuales de la empresa hotelera.
		Pozo séptico.	
6	Bodegas.		La Hostería deberá contar con compartimentos o bodegas para almacenar herramientas, utensilios, productos alimenticios, así como de limpieza y aseo.
7	Señalización de la Hostería.		La Hostería deberá contar con letreros informativos en todas las áreas de la empresa hotelera.
8	Áreas de uso exclusivo para el personal.	Cuartos de baños y aseo.	La Hostería deberá contar con áreas exclusivas para el almacenamiento de artículos personales y para el cambio de ropa del personal y deben estar en perfecto funcionamiento.
		Casilleros.	
		Área de comedor.	
ACCESO A LA HOSTERÍA			
9	Entrada principal al área de recepción, estacionamientos y otras entradas de servicio.		La Hostería debe contar con una entrada independiente y libre de obstáculos, letreros visibles para los huéspedes, distinta a la entrada del personal y proveedores.
CLIENTES			
10	Restaurante dentro de la Hostería.	Carta en español / cualquier otro idioma.	La Hostería debe contar con: <ul style="list-style-type: none"> • Un área de expendio de comida: platos fuertes a la carta o el menú diario. • Comidas rápidas y bebidas.
		Servicio de cafetería.	

			El área debe estar habilitada y en perfecto funcionamiento.
11	Área de diversión dentro de la Hostería.	Karaoke	<p>Esta área estará destinada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al expendio de bebidas alcohólicas (cocteles, whisky, ron, cerveza, entre otros tipos de bebidas alcohólicas). • A cantar y bailar dentro del lugar. <p>El área debe estar habilitada y en funcionamiento de 16:00 a 23:00 horas del día.</p>
		Discoteca	
12	Servicio de alimentación y bebidas a la habitación.		La Hostería ofrecerá en recepción información sobre los servicios, costos y horarios de atención para la provisión de alimentación y bebidas a las habitaciones.
13	Servicio de lavandería y planchado propio o contratado.		El huésped puede contratar este servicio siempre y cuando así lo desee.
14	Servicio telefónico que permita la comunicación al exterior.		La Hostería ofrecerá el servicio telefónico de llamadas nacionales e internacionales, siempre y cuando el huésped solicite al personal de recepción.
15	Servicio adicional a petición del huésped.	Cama extra.	La Hostería dispondrá de estos recursos, pudiendo el huésped hacer uso en el caso de necesitarlo.
		Cuna.	
		Silla de bebe.	
16	Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.		El personal de recepción debe llevar el control de alarmas tanto físicas como digitales para los huéspedes, este servicio será gratuito.
HABITACIONES			
17	Habitaciones	Con baño y aseo privado.	La Hostería debe contar con habitaciones: individuales, dobles, triples, suite y presidencial, todas disponibles con baño privado, aseo privado y/o compartido.
		Con baño privado, aseo privado y/o compartido.	

18	Habitaciones para personas con discapacidad.	La Hostería contará con accesos, seguridades y habitaciones para personas con discapacidad física, acorde a las especificaciones de la autoridad turística competente, de preferencia deberán estar ubicadas en la planta baja.
19	<p>Para comodidad del huésped, las habitaciones deberán contar con los siguientes detalles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Closet y/o armarios. 2. Escritorio y/o mesa. 3. Silla, sillón o sofá. 4. Televisión pagada. 5. Muebles. 6. Velador. 7. Lámparas. 8. Porta maletas. 9. Equipamiento completo de cama. 10. Almohada extra a petición del huésped. 11. Cobija extra a petición del huésped. 12. Cortina completa, visillo o blackout. 13. Caja fuerte en la habitación. 14. Encendedor de focos y tomacorrientes. 15. Funda de lavandería. 16. Alfombra en toda la habitación. 17. Sistema de cierre para puertas de acceso a la habitación. 	Para ofrecer un servicio de alojamiento de calidad al cliente, la Hostería deberá contar como mínimo con estos bienes en perfecto funcionamiento.
CUARTO DE BAÑO Y ASEO PERSONAL		
20	<p>La Hostería por los menos deberá contar con los siguientes bienes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amenities de limpieza y aseo gratis para huésped. 2. Agua caliente disponible en ducha y/o tina. 3. Secador de pelo. 4. Juego de toallas (cuerpo, cara y manos; y, pies) para el huésped. 5. Bata de baño. 6. Inodoro y lavamanos. 7. Espejo arriba del lavabo. 8. Bote de basura con funda y tapa. 9. Iluminación independiente. 	Para ofrecer un servicio de alojamiento de calidad para el huésped, la Hostería deberá contar como mínimo con estos bienes los que deberán estar en perfecto funcionamiento.

PERSONAL		
21	Personal calificado para las actividades administrativas, financieras y operativas.	<p>La Hostería deberá disponer de un personal acorde a las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las actividades operativas, sus colaboradores no necesitan título académico y dispondrá de su respectivo uniforme y equipo de seguridad. • Para las actividades administrativas y financieras, sus colaboradores deberán contar mínimo con un título profesional y dispondrán de su respectivo uniforme de trabajo. • El personal de recepción deberán ser bilingüe y dispondrá de su respectivo uniforme de trabajo. • El personal de guardianía estará las 24 horas y dispondrá de su respectivo uniforme y equipo de seguridad.
22	Recepción	Las funciones del personal de recepción de la Hostería serán de cobro de los servicios prestados mediante las siguientes modalidades: efectivo, cheque, tarjeta de crédito o transferencia bancaria.
23	Caja fuerte en recepción y casilleros de seguridad.	La Hostería deberá contar con un sistema de seguridad para el área de recepción y casilleros a fin de evitar pérdidas económicas a los huéspedes.

4. MEJORA CONTINUA

La alta gerencia de la Hostería deberá identificar, analizar y definir acciones correctivas que aseguren el cumplimiento del presente manual; ante las inconformidades o sugerencias del huésped, el personal de la empresa hotelera de manera inmediata procederá a solucionar los problemas existentes.

Anexo B: Hoja de registro del huésped

	TARJETA DE REGISTRO DEL HUÉSPED	CÓDIGO: HR – 01
		VERSIÓN: 0001

N° 0000001

TARJETA DE REGISTRO DEL HUÉSPED / CLIENT PROFILE CARD

Nombre y Apellido/ Name: _____

Fecha de entrada/ Check in **Fecha de salida/ Check out**

Cédula/ Passport: _____ **Teléfono/ Telephone:** _____

Correo/ E – mail: _____

País/ Country: _____ **Cuidad/ City:** _____

Dirección/ Address: _____

Empresa/ Corporación: _____

***Para uso de la Hostería/ For hotel use only**

N° Habitación	Tipo de Habitación	N° Personas	Tarifa	N° Factura	N° Reservación

Observaciones/ Note: _____

La Hostería La Andaluza Asociados no se responsabiliza por objetos y valores no depositados bajo custodia en recepción o por artículos olvidados en las habitaciones.
Hostería La Andaluza Asociados is not responsible for the custody of articles of value that have not been deposited at the front desk.

Forma de pago/ Payment Details

Efectivo/ Cash:

Cheque/ Check:

Tarjeta de crédito/ Credit Card:

Transferencia Bancaria/ Wire Transfer

Firma/ Guest Signature

Anexo C: Hoja de registro de reservación del huésped

	REGISTRO DE RESERVACIÓN DEL HUÉSPED	CÓDIGO: RR – 02
		VERSIÓN: 0001

REGISTRO DE RESERVACIÓN DEL HUÉSPED **N° 0000001**

Estimado (a)
Sr. (a):
Presente.-

Quedamos a la espera de darle la bienvenida a la Hostería La Andaluza Asociados, gracias por haber confirmado la reservación. A continuación detallaremos su reserva y su código: es N° 000001

Check In	Check Out	Tipo de Habitación / Otro servicio	N° de Noches	A Nombre De	ID	Plan

***Nota 1:** Es importante que usted nos facilite un N° de celular y el nombre de la persona a hospedarse o del guía a cargo del grupo turístico para nosotros estar pendientes del viaje y la hora de llegada, así como también indicarnos si existe algún requerimiento especial o alimenticio de su parte o de algún miembro del grupo para que nuestro personal pueda atenderles de la mejor manera posible.

A continuación envió la proforma de los servicios solicitados:

Fecha:

Cliente:

CI/ RUC:

N° de Factura:

Dirección:

Celular/ Teléfono:

Correo Electrónico:

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Total
			Sub Total
			IVA
			12%
			Ser. 10%
			TOTAL

Nuestro equipo de trabajo estará a entera disposición para cualquier inquietud o información adicional de los servicios que brindamos, estamos para atenderle en cualquier momento.

***Nota 2:** En el caso de no hacer uso de la reservación, la Hostería penalizará y cobrará el 100% del valor reservado.

Anexo D: Hoja de registro de reservación del huésped

	LISTADO DE PRECIOS DE LAVANDERÍA	CÓDIGO: PL – 03
		VERSIÓN: 0001

LISTADO DE PRECIOS DE LAVANDERÍA / LAUNDRY PRICE LIST N° 0000001

Fecha/ Date:	Nombre/ Name:	Habitación/ Room:
---------------------	----------------------	--------------------------

POR FAVOR INDIQUE EL SERVICIO REQUERIDO / PLEASE INDICATE THE SERVICE REQUEST

Servicio al día/ Day service Servicio urgente/ Urgent service Planchado/ Pressing only

LAVANDERÍA / LAUNDRY

Cant. Qtt.	Artículo / Item	Valor Price	Total
	Abrigo/ Coat	\$6.00	
	Chaquetas/ Jacket	\$5.00	
	Blusa/ Blous	\$2.50	
	Brassier/ Bra	\$1.50	
	Bvd/ Bvd	\$1.50	
	Bufanda/ Scarf	\$2.00	
	Calcetines/ Socks Pair	\$1.50	
	Calentador/ Sport Suit	\$3.00	
	Calzoncillo/ Underpant	\$1.50	
	Camisa/ Shirt	\$3.00	
	Camiseta/ T Shirt	\$2.50	
	Camisones/ Nigth Gowns	\$2.50	
	Chaleco/ Vest	\$3.00	
	Chompa/ Jacket	\$5.00	
	Corbata/ Tie	\$2.00	
	Faldas/ Skirt	\$3.00	
	Gorras/ Cap	\$2.00	
	Interior/ Panty	\$1.50	
	Jeans/ Jeans	\$3.50	
	Limpieza de Zapatos/ Shoe Shine	\$2.00	
	Mallas/ Leggins	\$2.00	
	Media Pantalón/ Pantyhose	\$1.50	

	Pantalón/ Pants	\$3.00	
	Pantaloneta/ Shorts	\$2.00	
	Pañuelo/ Handkerchief	\$1.50	
	Pijama/ Pajama	\$3.50	
	Saco/ Sweater	\$3.00	
	Terno/ Suit	\$6.50	
	Tolla/ Towel	\$2.50	
	Vestido/ Dress	\$3.50	
	Zapatilla/ Tennis Shoe	\$3.00	

LAVANDERÍA / PRESSING

Cant. Qtt.	Artículo / Item	Valor Price	Total
	Blusa/ Blous	\$2.50	
	Camisa/ Shirt	\$3.00	
	Camiseta/ T Shirt	\$2.50	
	Chompa/ Jacket	\$3.00	
	Corbata/ Tie	\$1.50	
	Pantalón/ Pants	\$3.00	
	Terno/ Suit	\$5.00	
	Chaquetas/ Jacket	\$5.00	
	Vestido/ Dress	\$3.50	
	Vestido de Gala/ Gala Dress	\$5.00	

Servicio del día: Se aceptará de 7:00 a 15:00. Se devolverá el mismo día después de las 18:00 sin

recargo. Ropa receptada para su aseo, después de las 15:00 será entregada el día siguiente.

Servicio Urgente: Después de las 15:00 hasta las 19:00 se devolverá el mismo día con 25% de recargo.

Condiciones: Favor llene esta lista, de otro modo no se podrá cuestionar el conteo de prendas hecho por la Hostería. No somos responsables por desteñidos, encogimientos, estiramiento o cualquier otro tipo de deterioro que se produzca en el procesamiento de su ropa. Asimismo, la Hostería no se responsabiliza por pérdidas de objetos dejados en su interior, igualmente por botones o adornos que no resistan lavados, limpieza o planchado.

Planchado: Se aceptará ropa a ser planchada de 8:00 a 9:00 y se devolverá al mismo día. Después de las 15:00 hasta las 19:00 se devolverá el mismo día con un 25% de recargo.

Conditions: Please fill list, otherwise you will have to accept the hotel recount. We do not take responsibility for discolor, shrinkage, stretching or any type of damage resulting of the process of laundaring, neither for the values left in pockets, attached or garments or buttons and ornaments which do not resist the cleaning and pressing process.

Day service: Will be accepted from 7:00 to 15:00, returned the same day after 18:00, at not extra charge. Laundry received after 15:00 will be delivered on the next day.

Urgent service: Received after 15:00 until 19:00 will be returned two hours after reception time. Extra charge of 25% applies.

Pressing only: Will be accepted from 8:00 to 19:00 and will be returned the same day.

Los precios están sujetos al cobro adicional del 10% por servicios; y, el 12% por impuesto al IVA / The price are subject to 10% service charge and 12% VAT.

Total/ Grand Total: \$.....

Firma del Huésped/ Guest Signature

Anexo E: Formato de requisición de compras internas

 Hosteria La Andaluza <small>HACIENDA CHUQUIPOGIO</small>	REQUISICIÓN	N° 00000001
DEPARTAMENTO: _____		
FECHA: _____		

Código	Producto	Cant. Pedida	Cant. Entregada	Observaciones

_____ Firma Autorizada
_____ Pedido Por
_____ Entregado Por

Anexo F: Comanda interna para restaurante

 Hosteria La Andaluza <small>HACIENDA CHUQUIPOGIO</small>	Hosteria La Andaluza LA ANDALUZA ASOCIADOS Km 16 Comunidad Chuquipogio vía a Quito Telfs: 2-333000/ 2-333001/ 2-333002/ 2-333003 www.hosteriaandaluza.com Riobamba – Ecuador	N° 00000001	
La Andaluza <i>Hosteria</i>	COMANDA INTERNA		
MESA	HAB	ATIENDE	FECHA
CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNIT	TOTAL
_____ Firma del Cliente		_____ Firma del Mesero	

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Páginas: 14 Hojas

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

PROPÓSITO

El presente plan estratégico empresarial de la Hostería La Andaluza Asociados, se enmarca en un análisis situacional social, económico y político congruente; hace énfasis en los puntos críticos de la gestión corporativa y obedece a una reformulación y construcción de metas, objetivos, políticas, estrategias y directrices para la toma de decisiones gerenciales que permiten responder de manera eficaz a los problemas existentes en la propia entidad, y cuyos resultados sean objeto de seguimiento y evaluación.

OBJETIVO

Elaborar el plan estratégico empresarial de la Hostería La Andaluza Asociados, como herramienta administrativa para las operaciones de la empresa hotelera, procurando la distribución equitativa de los recursos y el aseguramiento de la calidad de los procesos empresariales.

ALCANCE

El presente plan estratégico empresarial está enfocado a todos los procesos corporativos de la Hostería La Andaluza Asociados; su contenido permite a la alta gerencia y a sus colaboradores el cumplimiento de los objetivos planteados.

RESPONSABLES

El personal responsable de implementar el plan estratégico formará parte del nivel directivo de la Hostería, principalmente del Presidente, Gerente y Administradores de la empresa hotelera.

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

1.1. Descripción de la Hostería

1.1.1. Acontecimiento Históricos de la Hostería la Andaluza Asociados

Hacia 1555, la Hacienda Chuquipoguio era de propiedad de Don Hernando De la Parra, quien recibe las tierras de mano del cabildo de Quito. Alrededor del siglo XVI – XVII, pasa a manos de Don Antonio López de Galarza, hijo del Capital de la Corona de España. Posteriormente, esta hacienda pasa a ser parte de Don José Antonio de Villavicencio, cuñado de Don Pedro Vicente Maldonado.

En 1843, se eligió a Chuquipoguio para obtener detalles sobre la Revolución de los tres pesos, conocida también como: Revolución Marcista, desarrollada en el mes de marzo. En 1844, nombran a la Hacienda Capital de Provincia; y, a la casa Capital de Armas.

Cuando el Libertador Simón Bolívar viajaba al norte, es agasajado por el pueblo de Mocha, en ese entonces se hospedó en la hacienda antes de llegar a Riobamba. Todos los personajes más importantes que participan en la Primera Constitución, se hospedaron en la Hacienda.

1.1.2. Marco legal

El presente plan estratégico se basa en las siguientes leyes y cuerpos legales vigentes:

- **Constitución del Ecuador**

Art 320: Los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, producción sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 396: Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de los bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente.

- **Ley de turismo**

Art. 2: Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.

Art. 5: Literal a y b), Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: alojamiento y servicio de alimentos y bebidas.

1.1.3. Principios de la Hostería

La Hostería La Andaluza Asociados es una empresa que ofrece servicios hoteleros, y se rige por los principios de responsabilidad social, empresarial, medioambiental y turística; fomentando las mejores oportunidades de estabilidad laboral y reconociendo con equidad y compromiso los logros del talento humano, buscando activamente la prosperidad y sostenibilidad económica de la comunidad Chuquipogüio, rescatando culturas ancestrales; y, fortaleciendo tradiciones de los pueblos de nuestra serranía y del país en general.

1.1.4. Objetivos de la Hostería La Andaluza Asociados

Los objetivos planteados por la Hostería La Andaluza Asociados, se sintetizan en los siguientes:

- Ser líder en el mercado hotelero nacional e internacional.
- Impulsar y fomentar el desarrollo turístico de la Hostería conservando sus recursos patrimoniales.
- Ofrecer a nuestros clientes servicios de calidad superando las expectativas del cliente para mantener a la Hostería como destino principal de visita del cantón Guano.
- Promover alianzas comerciales con agencias turísticas y otras organizaciones para lograr fines comunes.

- Disponer de un personal altamente calificado en servicios hoteleros para atender los requerimientos del huésped las 24 horas del día.

1.2. Diagnóstico de la Hostería

1.2.1. Actividad Económica

Actualmente la Hostería La Andaluza Asociados ofrece el servicio de hospedaje, servicio de lavandería y planchado, servicios de relax y diversión, como: karaoke, cine y sala de juegos, entre otras actividades como: viajes para las agencias, venta de comidas, bebidas en bar y restaurante y la organización de todo tipo de eventos destinados a los turistas nacionales y/o extranjeros.

Las actividades que brinda la Hostería están acompañadas de la madre naturaleza por sus paisajes andinos, montañas y el majestuoso nevado el Chimborazo que invita a compartir momentos inolvidables junto a la familia y amigos, dando como resultado la satisfacción de los clientes. A continuación se detalla el itinerario de la empresa hotelera:

ACTIVIDADES DE LA HOSTERÍA 			
HORA	ACTIVIDAD	VALOR	LUGAR
24 horas del día. (Restaurante)	Servicios de comida y bebida.	Por consumo.	Reservado, destino escogido o entrega en la habitación.
24 horas del día. (Recepción)	Servicio de Alojamiento.	Bajo pedido, coordinar con recepción.	Habitación elegida. Los menores de 2 años se pueden alojar por USD 37,82 por noche en cunas.
24 horas del día. (Recepción)	Organización de Tours (Chimborazo, laguna de Colta, Iglesia de Balbanera, Cascada de Urku Wasi).	Bajo pedido, coordinar con recepción.	Destino escogido.

Coordinar hora en recepción.	Ordeño de vacas.	\$ 18.30 (incluye impuestos).	Prestador externo.
09:00 a 16:00	Cabalgata (solicitar el día anterior).	\$ 18.30 (incluye impuestos).	Patio o exteriores de la Hostería.
15:00 a 20:00	Recorrido Histórico.	Gratuito	Casa patrimonial Suite Simón Bolívar.
16:00 a 23:00	Servicio de Bar Karaoke.	Por consumo	Bar Karaoke el Portal.
18:00 a 21:00	Fogata (solicitar al momento del check – in).	Gratuito	Exteriores Corredor Martín Chiriboga.
18:00 a 21:00	Tablitas de Malvaviscos. Tablitas de sal para disfrutar junto a la fogata.	\$ 14.63 (incluye impuestos). \$ 14.64 (incluye impuestos).	Exteriores Corredor Martín Chiriboga.

1.2.2. Tamaño Empresarial

Según la clasificación del INEC del 2012, una microempresa tiene de 10 a 49 trabajadores; en este sentido, la Hostería La Andaluza Asociados puede ser considerada una microempresa donde laboran 18 hombres, 16 mujeres y una persona con discapacidad, cuyo desempeño laboral está regulado por el Código de Trabajo, garantizando así el accionar de las funciones administrativas, financieras y operativas de la empresa hotelera en pos de alcanzar las metas, propósitos y objetivos empresariales y obtener beneficios económicos.

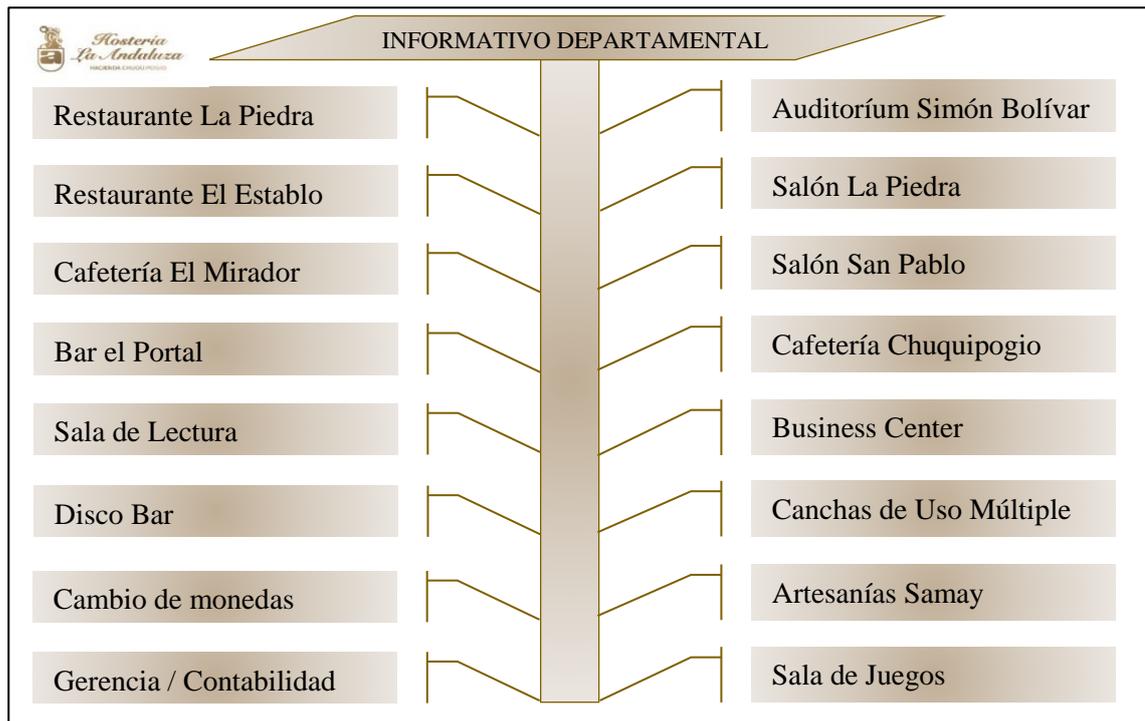
1.2.3. Ubicación geográfica

La Hostería La Andaluza Asociados está ubicada en el kilómetro 16 de la vía a Quito, de la comunidad Chuquipogio, parroquia San Andrés, cantón Guano, provincia de Chimborazo.

1.2.4. Área laboral de la Hostería

La Hostería La Andaluza Asociados está equipada y distribuida de manera departamental, acorde a los servicios que ofrece. El ámbito donde se desarrollan las actividades administrativas, financieras y operativas, tiene una superficie de 7.650 m², con un área recreativa de alrededor de 2.339,6 m².

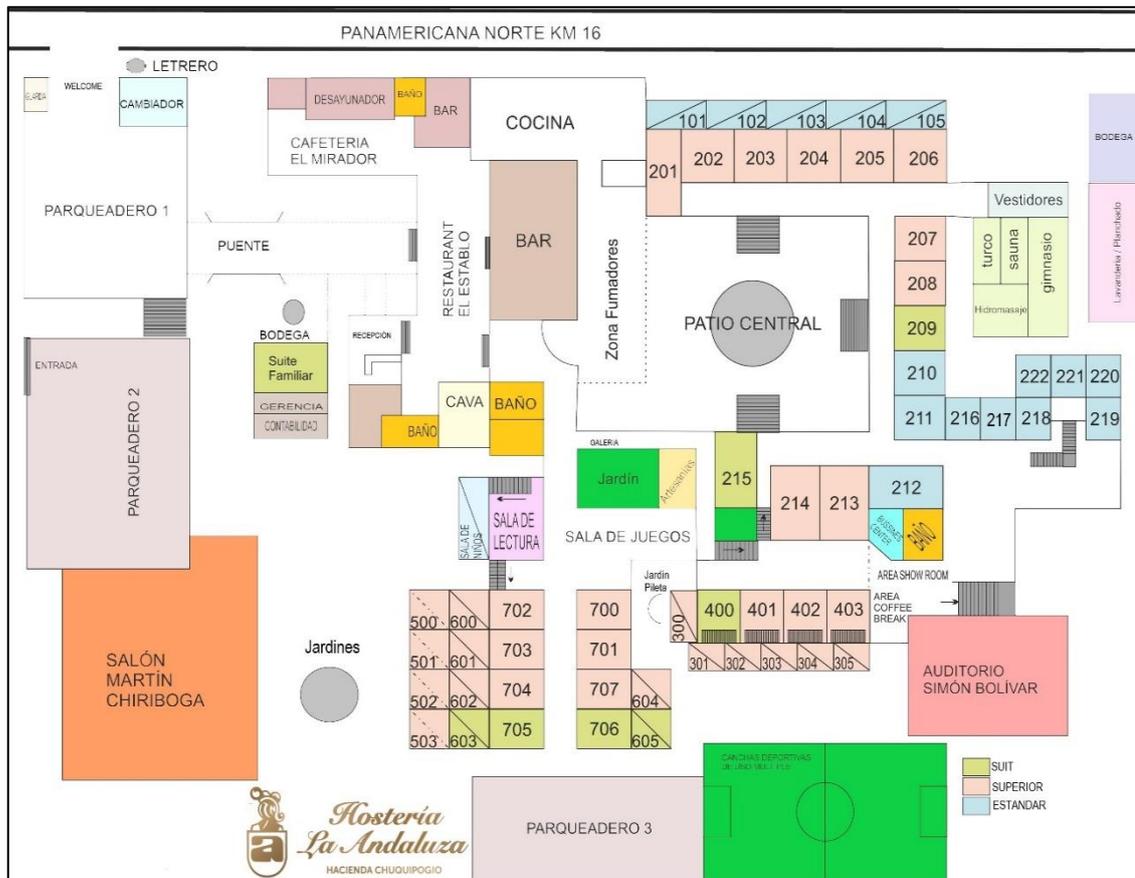
Figura 1 – 4: Información general de la Hostería La Andaluza Asociados



Fuente: La Hostería La Andaluza Asociados
Elaborador por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Los planos generales del recinto empresarial, se encuentra realizado en una escala 1:100; la distribución de la instalaciones de la Hostería, ésta acorde a la funcionalidad de cada departamento, de esta manera, el guía turístico puede relatar la historia que contiene cada pasillo de la entidad.

Figura 2 – 4: Planos de la Hostería La Andaluza Asociados

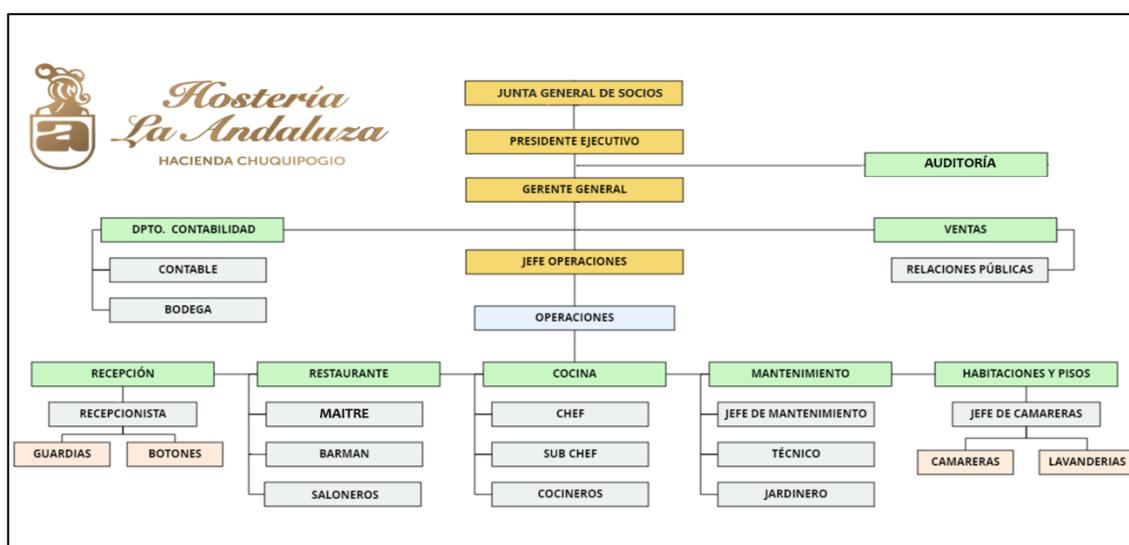


Fuente: La Hostería La Andaluza Asociados
Elaborador por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

1.2.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene establecido relaciones jerárquicas de gobernabilidad, la cual conlleva su división departamental bajo los preceptos de coordinación y especialización, de tal manera, que el personal que brinda sus servicios a la empresa hotelera pueda mejorar su desempeño ocupacional a través de la eficiencia y eficacia de sus funciones. Sin lugar a dudas, la cadena de mando de la Hostería, muestra el grado de autoridad y de responsabilidad trasladándose hacia abajo; por otra parte, los empleados pueden identificar con facilidad en el organigrama estructural quien es el gerente, el jefe inmediato, el supervisor y el operario.

Figura 3 – 4: Estructura Organizacional de la Hostería La Andaluza Asociados



Fuente: La Hostería La Andaluza Asociados

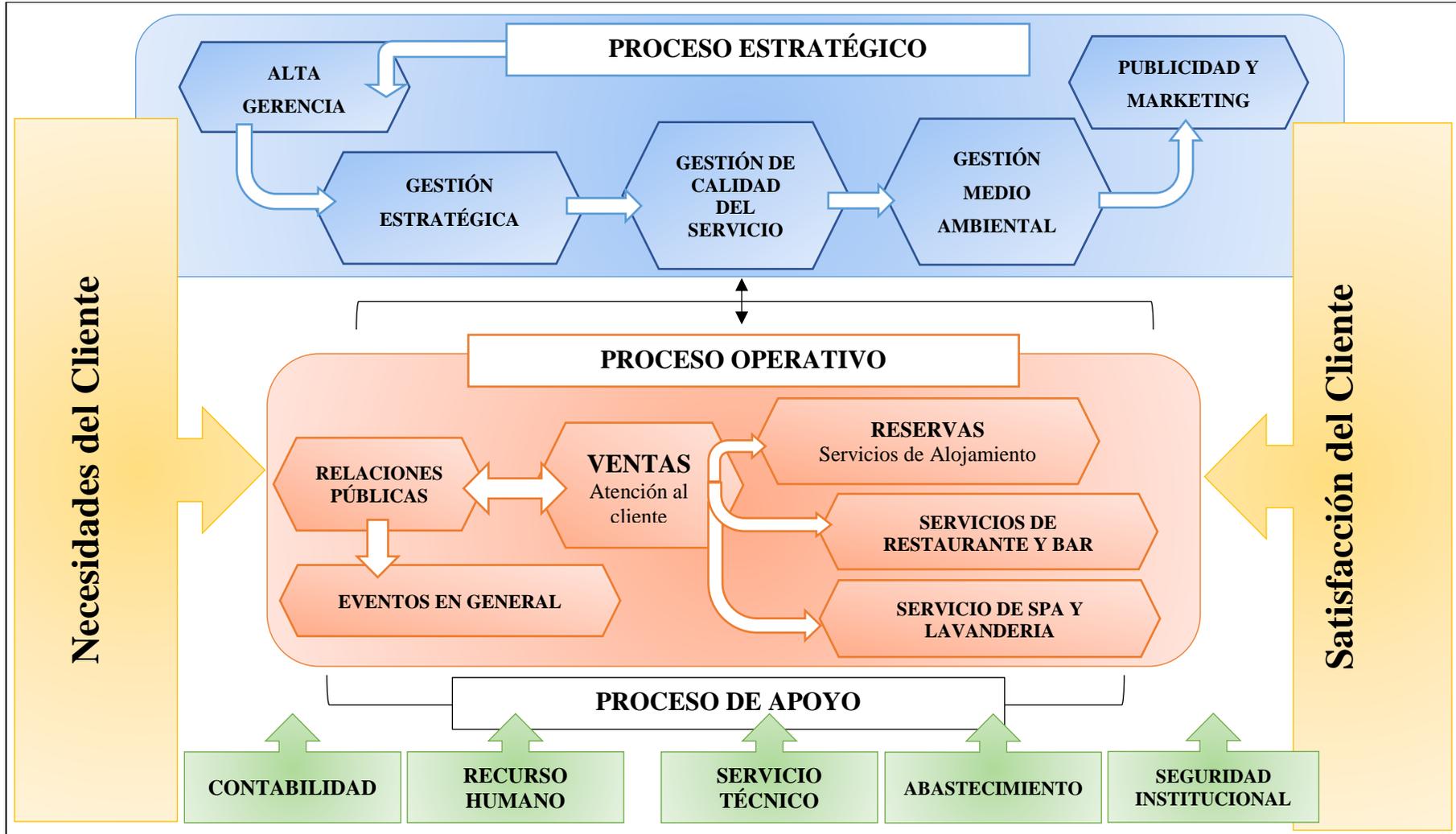
Elaborador por: La Hostería La Andaluza Asociados, (2018)

1.2.6. Mapa de Procesos

La Hostería La Andaluza Asociados y sus principales actividades están representadas por un mapa de procesos donde se encuentran involucrados, tanto el cliente interno, como el cliente externo, aspectos claves que orientan a la consecución de los objetivos estratégicos. El presente diagrama está asociado a los siguientes procesos:

- a) **Proceso estratégico:** La Hostería para el manejo de la coordinación y control de sus operaciones incorpora mediante la alta gerencia actividades de planificación estratégica, gestión de la calidad del servicio, responsabilidad ambiental y recae en el marketing y publicidad para retener y fidelizar a los clientes.
- b) **Proceso operativo:** Son las actividades primarias y secundarias de la Hostería, tales como: servicios de alojamiento, alimentación y bebidas, aquí suelen incluirse también servicios de spa, lavandería, de relax y de diversión; y, eventos en general. Operaciones que desembocan en la satisfacción del cliente y en la obtención de recursos económicos para abastecer las necesidades administrativas y financieras de la entidad. En otras palabras, es la misión de la empresa hotelera.
- c) **Proceso de apoyo:** Involucra la colaboración y el compromiso del recurso humano, distribución equitativa de los recursos financieros, el abastecimiento de las necesidades departamentales y la seguridad institucional con el fin de obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

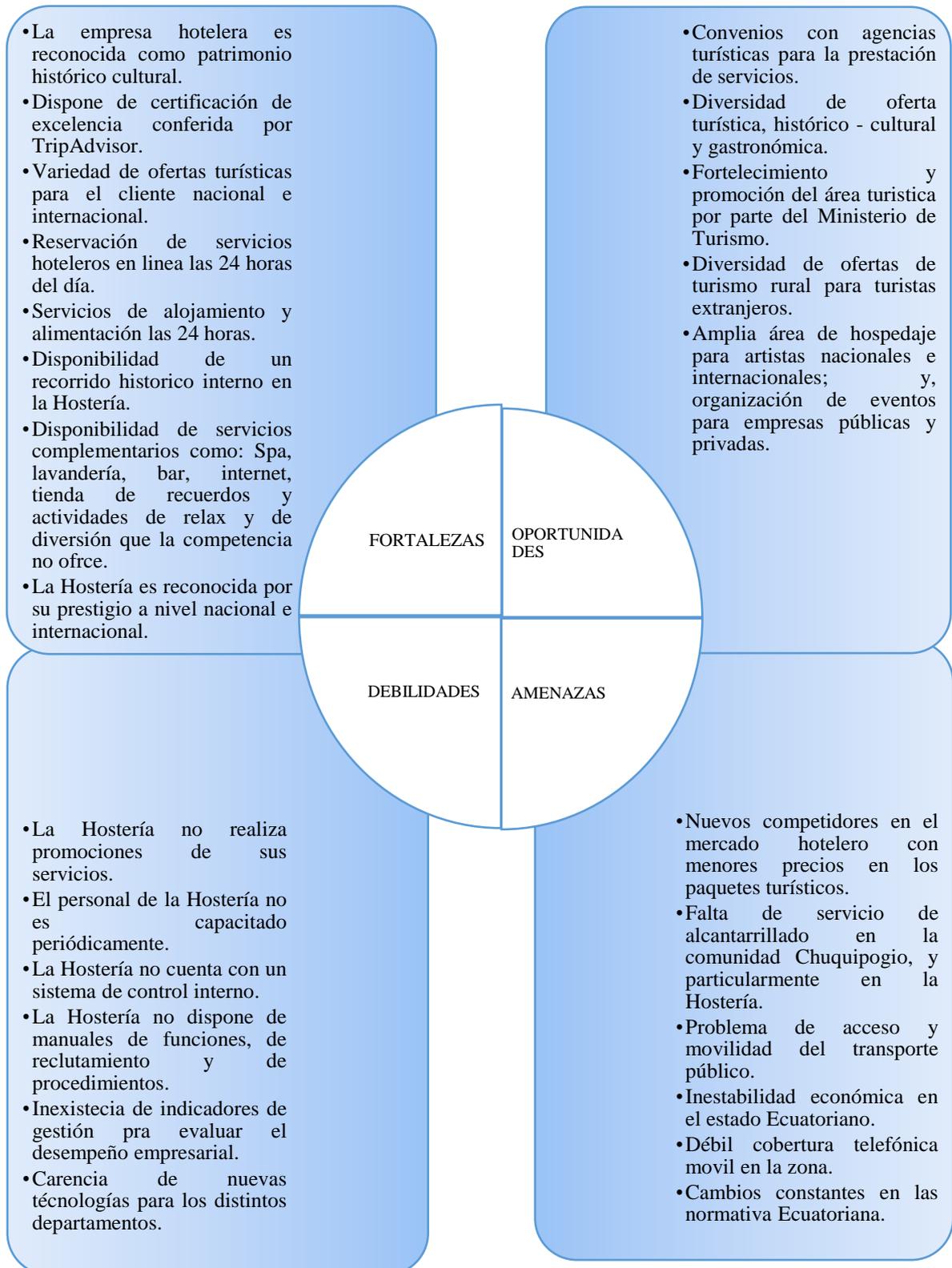
Figura 4 – 4: Mapa de procesos de la Hostería La Andaluza Asociados



Fuente: La Hostería La Andaluza Asociados
 Elaborador por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

La radiografía empresarial de la Hostería La Andaluza Asociados, describe el análisis de su situación interna y externa. Para el efecto, se presenta el análisis FODA:



Luego de haber ejecutado el diagnóstico, se puede adoptar una serie de decisiones estratégicas con el establecimiento de políticas y estrategias que permitan mejorar la situación actual y futura de la empresa hotelera.

3. OPERATIVIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico o de acción, promueve eficiencia y eficacia en las operaciones de la Hostería, mediante la ejecución de estrategias empresariales; de esta manera, la empresa hotelera obtiene valor agregado en sus actividades y se diferencia del resto de cadenas de hospedaje.

3.1. Definición de objetivo, estrategia, metas e indicadores

OBJETIVO (1)			
Impulsar y fomentar el desarrollo turístico de la Hostería conservando sus recursos patrimoniales.			
ESTRATEGIAS			
<ol style="list-style-type: none"> Mantener y conservar la arquitectura patrimonial de la Hostería La Andaluza Asociados, procurando el rescate de la identidad andina en el área gastronómica y de diversidad cultural. Proteger y cuidar los monumentos y sitios históricos de la Hostería. 			
Meta	Indicador	Programa	Responsable
Mantenimiento y restauración de las instalaciones de la Hostería ante deterioros progresivos, al menos en un 90%.	Informe mensual de los gastos de adecuación del establecimiento.	Plan de evaluación de riesgos de deterioro del establecimiento.	Gerente / Contador / Jefe de Operaciones.
Proteger y limpiar en su totalidad los monumentos y sitios históricos de la Hostería.	Constatación física de los monumentos y sitios históricos de manera semanal.		
Promocionar y publicitar a nivel nacional e internacional, en: redes sociales, página web, revistas de turismo, la gastronomía tradicional ecuatoriana de sus distintas regiones.	N° de publicaciones mensuales.	Plan de difusión y promoción de servicios turísticos y gastronómicos a través de trípticos, redes sociales y pagina web de la Hostería.	Gerente / Recepcionistas.

Adoptar políticas de salvaguarda del patrimonio cultural de la Hostería, en caso de destrucción por parte de huésped y empleados.	Políticas definidas.		Gerente.
OBJETIVO (2)			
Ofrecer servicios de alojamiento, alimentación y bebidas con calidad superando las expectativas del cliente.			
ESTRATEGIAS			
<ol style="list-style-type: none"> Mantener los precios en los servicios hoteleros sin disminuir la calidad. Realizar negociaciones entre el personal de la Hostería con los clientes y proveedores. 			
Meta	Indicador	Programa	Responsable
Ofrecer descuentos del 10% a los servicios de alojamiento, por pago en efectivo en temporadas bajas.	Nº de huéspedes que se otorgó el beneficio.	Plan de marketing y ventas.	Gerente / Asesor de Ventas.
Realizar eventos en feriados y fechas especiales, como: 14 de febrero, día de la Madre, del Padre, matrimonios, entre otros.	Nº de eventos realizados en el año. Nº de clientes confirmados.	Cronogramas de actividades.	Gerente / Asesor de Ventas.
Ampliar y renovar los servicios hoteleros en un 10%.	Nº de servicios implementados en el año.	Estudio de mercado.	Gerente / Asesor de Ventas.
La Hostería ofrecerá sus servicios las 24 horas del día durante los 365 días del año.	Nº de quejas por falta de atención al cliente.	Registro de asistencia diaria.	Recepción.

OBJETIVO (3)			
Promover alianzas comerciales con agencias turísticas y otras organizaciones para lograr fines comunes.			
ESTRATEGIAS			
<ol style="list-style-type: none"> Dar a conocer los servicios hoteleros e instalaciones de la Hostería a clientes nacionales e internacionales. Desarrollar programas de actividades turísticas y sociales para el sector público y privado. Grabar las instalaciones de la Hostería en 360º grados para que el cliente realice un recorrido visual previo. 			
Meta	Indicador	Programa	Responsable
Aumentar un 10% de nuevos clientes.	Informe mensual de ventas.	Plan de promoción turística para la Hostería.	Gerente / Asesor de Ventas.

Establecer convenios de largo plazo con empresas públicas y privadas.	N° de convenios establecidos en el año.	Convenio.	Gerente.
Ofrecer descuentos del 10% mediante la contratación de agencias turísticas y el otorgamiento de crédito para el pago.	Informe mensual de cuentas por pagar de clientes.	Plan de recuperación de cartera.	Asistente contable.
Disponer en su página web el tour de 360° de las instalaciones de la Hostería.	N° de visitas registradas en la página web de la Hostería.	Plan de diseño, innovación y creatividad de la página web de la Hostería.	Gerente / Programador Tecnológico.

OBJETIVO (4)			
Ser líder en el mercado hotelero nacional e internacional.			
ESTRATEGIAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar e innovar los productos y servicios hoteleros frente a la competencia nacional e internacional. 2. Aprovechar las nuevas oportunidades en el mercado hotelero. 			
Meta	Indicador	Programa	Responsable
Plazos de pago de los clientes locales hasta tres meses.	Informe mensual de cuentas por pagar de clientes.	Plan de recuperación de cartera.	Gerente.
Alcanzar al 100% la satisfacción y las expectativas del cliente.	N° de quejas o sugerencias del cliente.	Encuesta aplicada al cliente.	Gerente / Recepción.
Atención personalizada al cliente.			
Identificar nuevos nichos de mercado hotelero sin explorar.	Informe anual de crecimiento económico.	Estudio de mercadeo.	Gerente.

OBJETIVO (5)			
Disponer de un personal altamente calificado para hacer frente a las funciones y responsabilidades internas de la Hostería.			
ESTRATEGIAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar al nuevo personal de acuerdo a los conocimientos, perfiles y competencias, requeridas para cada puesto de trabajo vacante. 2. Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la Hostería. 3. Incentivar y motivar al personal generando una actitud positiva y un buen ambiente laboral. 			
Meta	Indicador	Programa	Responsa ble
Preseleccionar como mínimo dos currículum profesionales acorde al puesto de trabajo.	N° de currículum profesionales entregados.	Manual de selección y reclutamiento del personal.	Gerente.
Realizar al menos 3 eventos de capacitación al año en temas administrativos y financieros.	N° de capacitaciones realizadas en el año.	Plan de capacitación anual.	Gerente.
Difundir a todo el personal de la Hostería, sobre las políticas internas e incentivos.	Políticas definidas.	Plan de incentivos al personal.	Gerente.

Para asegurar el éxito de las estrategias propuestas, se deberá contar con una adecuada planificación, disponibilidad de recursos y el compromiso de la alta gerencia y de todo el personal de la Hostería La Andaluza Asociados, a fin de obtener un beneficio mutuo.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Páginas: 05 Hojas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PROPÓSITO

Los directivos de la Hostería La Andaluza Asociados, tienen como responsabilidad la estructuración de los objetivos estratégicos propios del desenvolvimiento de la empresa hotelera, a fin de mejorar el direccionamiento de todos los esfuerzos y recursos de la entidad.

ALCANCE

Este mecanismo administrativo está enfocado a todas las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa hotelera.

RESPONSABLES

El responsable de establecer los objetivos estratégicos es la alta gerencia y los encargados de aprobar es la Junta General de Socios de la Hostería La Andaluza Asociados.

COMPONENTES DEL PROGRAMA

La estructuración de los objetivos estratégicos de la Hostería se fundamenta en el análisis de necesidades del cliente y en las actividades diarias de la empresa hotelera. A continuación se detallan los principales:

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Perspectivas	Medio	Objetivo	Meta	Tiempo		
				Corto	Medio	Largo
GESTIÓN FINANCIERA	Análisis financiero	Elevar periódicamente las utilidades generadas por la Hostería.	Incrementar anualmente en un 10% el margen de utilidad.	X		

	Cliente	Establecer límites de pago a los clientes relacionados (agencias y empresas públicas).	Reducir mensualmente en un 70% las cuentas por cobrar a clientes.	X			
	Información contable	Garantizar y revelar la información válida y confiable de los estados financieros.	Informes mensuales de las cuentas contables más relevantes.	X			
GESTIÓN DEL CLIENTE	Calidad	Ofrecer servicios turísticos con altos estándares de calidad, a fin de satisfacer las necesidades del cliente.	Obtener la certificación ISO de calidad hasta el año 2021.		X		
		Identificar posibles problemáticas o deficiencias en la prestación de servicios con la finalidad de contrarrestarlas.	Implementar un Plan de acción de medidas correctivas.	X			
	Satisfacción del clientes	Atraer, conservar y fidelizar al cliente ofreciendo descuentos, promociones, servicios integrales y respondiendo a tiempo sus requerimientos.	Implementar un buzón de quejas y sugerencias en recepción para el cliente.			X	
		Crear y desarrollar nuevos espacios de ocio y nuevas rutas turísticas dentro y fuera de la Hostería, promoviendo el vanguardismo y el compromiso ambiental.	Aumentar un 10% en los servicios turísticos.			X	

	Personal idóneo	<p>Contar con un personal calificado y especializado en el área de recepción de la Hostería, cuyos integrantes deben dominar al menos un idioma extranjero.</p>	<p>Implementar un manual de selección y reclutamiento del personal a fin de obtener mejores candidatos.</p>	X		
		<p>Brindar un servicio de asesoramiento a clientes nacionales y/o extranjeros a fin de que nuestra ciudad sea un destino turístico conocido.</p>	<p>Disponer de un panel de promoción turística con: bálticos, trípticos y guías de turismo para información de los principales lugares turísticos de la Provincia de Chimborazo.</p>	X		
	Productividad	<p>Incrementar el nivel de comercialización de los servicios turísticos de la Hostería, atendiendo las necesidades del cliente y las propias.</p>	<p>Implementar un plan de marketing.</p>		X	
GESTIÓN DE PROCESOS	Compromiso de logro de objetivos	<p>Cumplir con todas las actividades acordes al cargo, generando estabilidad laboral al empleado para alcanzar todos los objetivos y metas planteadas.</p>	<p>Registro de asistencia diaria.</p> <p>Establecer con todos los empleados contratos de prestación de servicios indefinidos, que les brinde seguridad.</p>	X		

	Logística	Optimizar los procesos de entrega de servicios y la reducción de los tiempos de espera de atención al cliente.	Disminuir en un 10% el ciclo de espera en la atención al cliente.	X		
	Tecnología	Contar con un equipo informático actualizado, programas de respaldo y un sistema contable última generación para el mejoramiento del rendimiento productivo.	Renovar en un 60% el equipamiento tecnológico de la Hostería.		X	
	Resultados económicos	Establecer políticas de rendición de cuentas periódicas sobre el uso adecuado de dineros de la Hostería por parte del departamento contable.	Políticas definidas.	X		
GESTIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Motivación del personal	Invertir en la capacitación periódica del personal a fin de mejorar su desempeño laboral.	Implementar un plan anual de capacitación.	X		
	Comunicación	Fortalecer los canales formales de comunicación existentes tanto a nivel interno como externo, a fin de reducir distorsiones de la información administrativa y contable generada.	Informar a todos los clientes interno y externos, cuáles son los medios de comunicación aprobados por la Junta de Socios.	X		

La Junta General de Socios conjuntamente con la alta dirección deberá considerar los siguientes aspectos para la verificación y el cumplimiento de los objetivos:

- Alineación de los objetivos estratégicos con las estrategias y metas de la empresa hotelera.
- Alineación de los objetivos estratégicos para el direccionamiento de las actividades diarias de la Hostería con base en la normativa legal vigente.
- Cumplimiento de los objetivos estratégicos en áreas de la Hostería que requieren mayor atención prioritaria.
- Articulación de objetivos estratégicos en términos medibles y alcanzables con énfasis en los riesgos empresariales.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	INDICADORES DEL GESTIÓN	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 04 Hojas

INDICADORES DEL GESTIÓN

PROPÓSITO

Establecer una herramienta de gestión administrativa como base para evaluar el desempeño laboral del personal y garantizar el cumplimiento de las actividades cotidianas de la Hostería a fin de satisfacer las necesidades del cliente.

ALCANCE

El alcance de los indicadores de gestión está dirigido a determinar y evaluar el accionar de los colaboradores y a su vez tiende a enfocarse en la parte económica de la Hostería La Andaluza Asociados.

OBJETIVOS

La empresa hotelera al hacer uso de los indicadores de gestión considerará los siguientes objetivos:

- Monitorear y comparar los objetivos, metas y resultados reales frente a los estándares fijados por la empresa Hotelera.
- Determinar el grado de eficiencia y eficacia de los empleados en el cumplimiento de sus actividades.
- Aumentar los niveles de calidad en la prestación de servicios hoteleros a fin de lograr la satisfacción del cliente.

RESPONSABLES

Los responsables de la elaboración de los indicadores de gestión es la gerencia y para la ejecución de los mismos, son los jefes de los departamentos financiero y contable de la Hostería.

COMPONENTE

Para la elaboración de los indicadores de gestión, se deberán cumplir ciertas características, tales como:

- Ser flexibles y oportunos.
- Alcanzable a través del tiempo.
- Incorporar a todos los empleados de la Hostería; y,
- Estar coordinados.

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

EFICACIA				
Nombre	Descripción	Objetivos	Formula	Frecuencia
Educación Continua.	Actualización de conocimientos del personal en temas administrativos, contables y operativos para mejorar el desempeño laboral.	Fomentar un plan anual de capacitaciones acorde a las necesidades de la empresa hotelera.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas en el año}}{\text{N}^\circ \text{ Total de capacitaciones programadas en el año}} * 100 \right)$	Anual
Cliente.	Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas, y programación de evento en fechas especiales.	Aumentar la cartera de clientes ofreciendo servicios de calidad.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas realizadas en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ de ventas esperadas para el mes}} * 100 \right)$	Mensual
Cobertura de servicios.	Difusión y socialización a los clientes de todos los servicios que dispone la Hostería.	Aumentar la demanda de servicios de la Hostería por parte de los clientes.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de servicios vendidos en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ total de servicios ofrecidos por la entidad}} * 100 \right)$	Mensual

Tiempo.	Disminución de los ciclos de espera para entregar los servicios hoteleros y la información administrativa y contable.	Entregar los servicios de alojamiento, alimentación, bebidas y demás, a tiempo superando las expectativas del cliente.	$\left(\frac{\text{Tiempo de espera de atención al cliente}}{\text{Demora promedio de atención y entrega de servicio}} * 100 \right)$	Mensual
---------	---	--	--	---------

EFICIENCIA

Nombre	Descripción	Objetivos	Formula	Frecuencia
Créditos.	Disminución de las cuentas por cobrar relacionadas a clientes de la Hostería a fin de disponer réditos económicos para cubrir las necesidades de la empresa hotelera.	Llamar de manera periódica a los clientes para solicitar confirmaciones de pago o depósitos.	$\left(\frac{\text{Valor depositado por cliente o agencia}}{\text{Total de deuda adquirida por cliente o agencia}} * 100 \right)$	Mensual

ECONOMÍA

Nombre	Descripción	Objetivos	Formula	Frecuencia
Adecuación de las instalaciones de la Hostería.	Mantenimiento y reparación de los deterioros de las instalaciones de la Hostería a fin de ofrecer servicios turísticos de calidad.	Implementar un plan de prevención, mantenimiento y adecuación para la Hostería La Andaluza Asociados.	$\left(\frac{\text{Gasto del mantenimiento y adecuación de las instalaciones del año}}{\text{Total de gasto del año de la Hostería}} * 100 \right)$	Anual

ECOLOGÍA				
Nombre	Descripción	Objetivos	Formula	Frecuencia
Medio Ambiente.	Prevención y cuidado ambiental a fin de conservar la naturaleza y medio ambiente que le rodea a la Hostería.	Implementar un plan contra la contaminación ocasionado por la actividades de la empresa hotelera con la finalidad preservar el medio ambiente.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de planes ejecutados en el año}}{\text{N}^\circ \text{ Total de planes programadas en el año}} * 100 \right)$	Anual

ÉTICA				
Nombre	Descripción	Objetivos	Formula	Frecuencia
Conductas.	Disminución de los llamados de atención a los empleados.	Fortalecer las conductas éticas de los empleados para evitar sanciones innecesarias.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de llamados de atención mensuales}}{\text{N}^\circ \text{ Total de empleados de la Hostería}} * 100 \right)$	Mensual

La alta dirección de la Hostería La Andaluza Asociados puede implementar nuevos indicadores de gestión siempre y cuando éstos estén enfocados a evaluar el desempeño laboral y comparar resultados de las actividades de la Hostería, sin el objetivo de perjudicar a una persona o grupo de colaboradores en particular de la empresa hotelera.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
 <i>Hostería La Andaluza</i> <small>HACIENDA CHUQUIOGIO</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 27 Hojas

MANUAL DE FUNCIONES

PROPÓSITO

El presente manual de funciones de la Hostería La Andaluza Asociados, está orientado al desarrollo organizacional de la empresa hotelera, con la finalidad de establecer e identificar correctamente el perfil de los cargos, así como también las características y competencias que requieren el puesto de trabajo a ser desempeñado.

OBJETIVO

Proporcionar una guía administrativa para la Hostería La Andaluza Asociados, que permita contemplar de forma ordenada, clara, precisa y oportuna las principales funciones de los principales puesto de trabajo; y, a su vez, responder a los requerimientos formales de la empresa hotelera, evitando la duplicidad, la evasión y la arrogación de funciones y por ende la eliminación de conflictos personales y grupales.

ALCANCE

El presente manual de funciones se limita al ámbito de la Hostería La Andaluza Asociados, además servirá de base para procesos de capacitación, evaluación del desempeño y cambios de áreas de trabajo internas, acompañado de un crecimiento profesional sostenido.

RESPONSABLES

El responsable de aprobar, agregar, modificar o eliminar o simplemente actualizar el manual de funciones es el gerente de la Hostería, pudiendo hacerlo sin ninguna dificultad, pero respetando las líneas de autoridad y coordinación de la empresa hotelera.

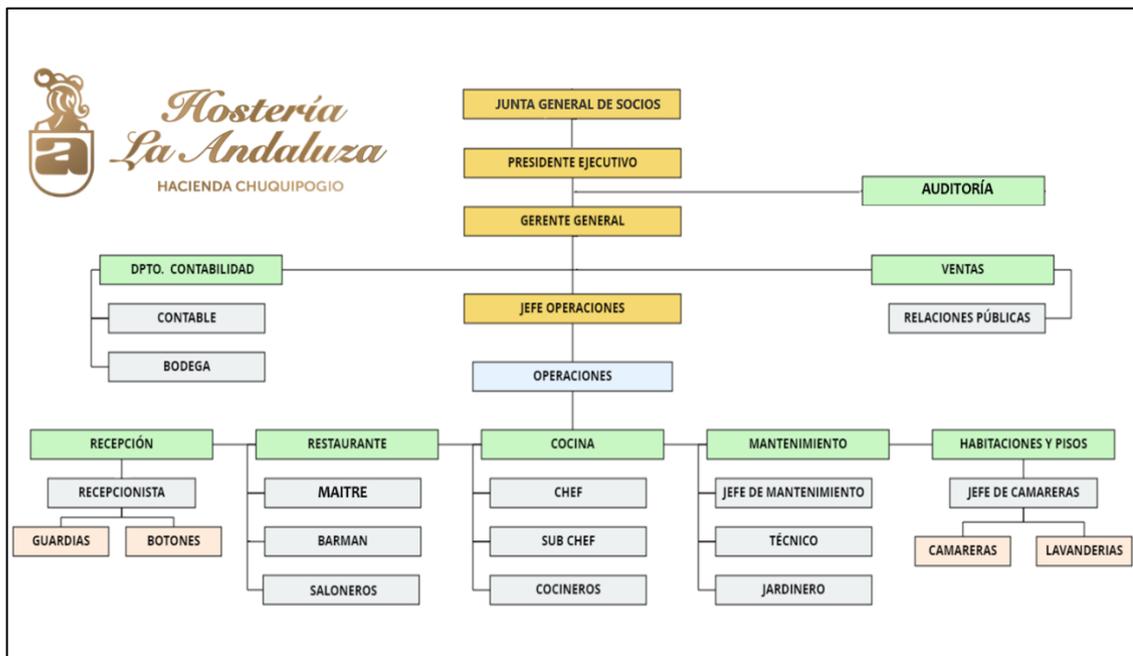
COMPONENTES

Los perfiles de los cargos se encuentran definidos conformes a las necesidades de la Hostería La Andaluza Asociados, teniendo en consideración: formación académica, conocimientos adicionales, aptitudes y experiencia laboral.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

Se describe el organigrama funcional de la empresa hotelera para el proceso de asignación de funciones y responsabilidades del empleado en cada departamento.

Figura 5 – 4: Organigrama Empresarial



Fuente: La Hostería La Andaluza Asociados

Elaborador por: La Hostería La Andaluza Asociados, (2018)

PROFESIOGRAMAS

Los profesiogramas para los puestos de trabajo, incluidos la definición los cargos y requisitos establecidos para el desempeño del talento humano, se detallan a continuación:

	GERENCIA GENERAL	CÓDIGO: GG
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Gerente. Reporta a: Junta General de Socios y al Presidente. Supervisión: De todos los cargos. Trabajo en turnos: No X Si Detalle turnos:	Misión: Liderar la gestión administrativa, financiera y operacional de la Hostería, asegurando el empleo racional y óptimo de los recursos para el cumplimiento de los objetivos empresariales.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado tres años en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Planificación estratégica, gestión de talento humano, tributación y normativa de organismos de control.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Responsabilidad. • Buena comunicación oral y escrita. • Análisis y juzgamiento con base en datos. • Capacidad para solucionar conflictos. • Facilidad de relaciones interpersonales. • Planificar, creativo e innovador. • Persuasivo para vender ideas. • Autocontrol y prudencia; y, • Gestión de Conflictos. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la Organización. 2. Administrar la Hostería de acuerdo a las normas establecidas por la Junta General de Socios. 3. Definir, planificar y establecer presupuestos de compras para la Hostería. 4. Informar de manera mensual y anual sobre la marcha de las actividades administrativas, financieras y operativas de la Hostería a la Junta General de Socios. 		

- 5.** Realizar planes de mercadeo, marketing y ventas con la finalidad de obtener mayores réditos económicos.
- 6.** Cumplir y hacer cumplir la normativa interna de la Hostería.
- 7.** Supervisar las actividades del personal a su cargo.
- 8.** Solicitar informes periódicos de los inventarios de bienes y valores de la Hostería.
- 9.** Contratar, remover y sancionar al personal de la Hostería de acuerdo a las políticas previamente aprobadas por la Junta General de Socios y socializadas con los empleados.
- 10.** Suministrar información administrativa y contable que soliciten los socios, representantes o cualquier otro organismo de control.
- 11.** Presentar anualmente los estados financieros a la Junta General de Socios.
- 12.** Prevenir y mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control, interno de la Hostería.
- 13.** Asumir la responsabilidad de custodio de las instalaciones de la Hostería y su equipamiento interno.
- 14.** Conocer los informes de las auditorías realizadas a la Hostería.
- 15.** Mantener el respectivo sigilo en las actividades administrativas, financieras, operativas y comerciales de la Hostería; y,
- 16.** Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones acorde las necesidades la Hostería.

	CONTADOR	CÓDIGO: CPA
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Contador Reporta a: Gerencia Supervisión: Asistente Contable Trabajo en turnos: No X Si Detalle turnos:	Misión: Planificar, organizar, ejecutar y controlar los sistemas informáticos contables a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de la actividad económica, de conformidad a las NIC, NIIF's; y, a los principios de contabilidad generalmente aceptados.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Comercial o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado tres años en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Tributación, Aplicación de las NIC – NIIF's, legislación laboral y normativa de los organismos de control.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Buena comunicación oral y escrita. • Pensamiento crítico. • Trabajo en equipo • Discreción en la información contable. • Proactivo. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un sistema informático contable que garantice la correcta aplicación de la normativa contable para el registro diario de las operaciones. 2. Elaborar y legalizar las conciliaciones bancarias de la Hostería. 3. Elaborar los respectivos auxiliares contables de las cuentas más relevantes para entregar los informes mensuales a gerencia. 4. Elaborar y efectuar las declaraciones mensuales de impuestos de la Hostería dentro de los plazos establecidos por el SRI. 5. Realizar arqueos sorpresivos de caja chica y caja general. 6. Realizar el seguimiento a las diferencias y/o descuadres de las tarjetas de crédito para regularizar los respectivos ajustes mensuales. 		

- 7.** Verificar la transparencia, confiabilidad y veracidad de los estados financieros antes de ser presentados a los organismos de control.
- 8.** Emitir cheques y comprobantes de egreso para efectivizar los pagos a los proveedores de la Hostería.
- 9.** Revisar los comprobantes de ventas antes de pagar a los proveedores y antes de proceder a las reposiciones internas.
- 10.** Archivar toda la información contable para sustentar el desarrollo de las actividades.
- 11.** Asegurar la implementación de un control interno adecuado para la protección del sistema informático contable de la Hostería.
- 12.** Registrar los descuentos y deducciones como: anticipos, préstamos y pensiones de alimentos, en los roles de los empleados, a su vez contabilizar los premios o bonificaciones otorgados por la gerencia.
- 13.** Mantener el respectivo sigilo en las actividades administrativas, financieras, operativas y comerciales de la Hostería; y,
- 14.** Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones acordes a las necesidades de la Hostería.

	AUDITOR	CÓDIGO: AUD-1
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Auditor Reporta a: Junta General de Socios Supervisión: Todo el personal Trabajo en turnos: No X Si Detalle turnos:	Misión: Planificar y dirigir el control interno de las actividades administrativas y financieras de la Hostería, con el propósito de optimizar los recursos y evaluar los procedimientos tras la aplicación de las normativas y gestiones empresariales.	
PERFIL DEL CARGO		
Información académica: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría. Experiencia: Al menos haber trabajado cinco años en posiciones similares. Conocimientos adicionales: Conocimientos actualizados en las normas de control interno y en la normativa de los organismos de control. Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Buena comunicación oral y escrita. • Imparcialidad y observador. • Trabajo en equipo. • Discreción en la información contable. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar los procesos y procedimientos de la Hostería que estén acordes a: la ley, estatutos, reglamentos internos y toda la normativa legal existente. 2. Evaluar la correcta selección de los principios contables en la elaboración de los estados financieros de la Hostería. 3. Elaborar y presentar a la Junta General de Socios los informes de auditoría. 4. Promover una cultura de control interno dentro de la Hostería. 5. Comprobar la existencia, actualización, difusión y cumplimiento de políticas, organigrama estructural, estatutos, reglamentos internos, plan estratégico, manual de funciones y procedimientos con la finalidad de disminuir el riesgo empresarial. 6. Es responsable de los equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo. 7. Mantener el sigilo en las actividades administrativas y financieras de la Hostería. 		

	JEFE DE OPERACIONES	CÓDIGO: JFO
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Jefe de Operaciones Reporta a: Gerente Supervisión: Todo el personal operativo Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Rotativos de 12:00 a 21:00	Misión: Planificar y supervisar todas las actividades operativas del personal de la Hostería, a su vez, brindar toda la información necesaria para los procesos que se realizan en cada departamento.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Comercial, Logística o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado dos años en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos en ley de turismo, manejo de documentación mercantil, conocimiento de office y sistemas informáticos contables.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Buena comunicación oral y escrita. • Técnicas de negociación. • Trabajo en equipo. • Tomar decisiones bajo presión. • Organizar todas las tareas de los cargos operativos. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y dirigir todas las actividades del personal operativo de la Hostería. 2. Implementar controles internos a fin de vigilar la disciplina del personal operativo. 3. Mantener contacto directo con los proveedores para evaluar la calidad de los productos y servicios. 4. Verificar el cumplimiento obligatorio de la normativa interna por parte del personal de la Hostería. 5. Identificar nuevos proveedores que garanticen calidad y precios justos en sus productos o servicios. 6. Planificar en conjunto con la alta gerencia sobre los eventos macro, manejando la información que dispone el departamento de recepción con la finalidad de asignar las responsabilidades respectivas a cada área operativa. 		

- 7.** Gestionar la satisfacción de los principales requerimientos y necesidades de cada departamento.
- 8.** Garantizar el funcionamiento de las operaciones hoteleras en cuanto a servicios de alojamiento, alimentación y bebidas, mediante la constatación física e inspección visual de cada departamento.
- 9.** Apoyar en los procesos de compra y venta de la Hostería, verificando, coordinando y entregando los documentos de soporte a los proveedores.
- 10.** Realizar la constatación periódica de inventarios físicos para comparar con el registro contable, con la finalidad de emitir un informe mensual a la alta dirección.
- 11.** Solicitar las requisiciones de compras a cada jefe departamental de la Hostería para cubrir con las necesidades requeridas a tiempo.
- 12.** Solucionar de manera inmediata los problemas internos de cada departamento a fin de promover la excelencia en el desempeño laboral; y,
- 13.** Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

	JEFE DE MANTEMIMIENTO	CÓDIGO: JFM
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Jefe de Mantenimiento Reporta a: Gerencia Supervisión: Asistente Técnicos Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horarios Rotativos	Misión: Garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones, maquinaria, equipo y sistemas informáticos de la Hostería a través de su permanente mantenimiento, monitoreo y reemplazo de dichos equipos.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Turismo, Ecoturismo o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado dos años en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimiento técnico en sistemas informáticos y circuitos.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Responsabilidad. • Saber escuchar. • Buena comunicación oral y escrita. • Trabajo en equipo. • Inglés avanzado. • Creativo e innovador. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el personal de mantenimiento de la Hostería, las reparaciones de infraestructura y tecnología de la empresa hotelera. 2. Elaborar el plan anual de mantenimiento de la empresa hotelera. 3. Planificar y efectuar tareas de mantenimiento para resolver problemas de electricidad, plomería, calefacción, aire acondicionado y diversas funciones inherentes a dicho cargo. 4. Establecer prioridades sobre las reparaciones solicitadas por los diferentes departamentos de la Hostería. 5. Elaborar proformas de compras para equipos tecnológicos y sistemas informáticos para el departamento contable. 6. Efectuar informes periódicos sobre las tareas ejecutadas para la alta dirección; y, 7. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	JEFE DE CAMARERÍA	CÓDIGO: JFM VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Jefe de Camarería Reporta a: Gerencia Supervisión: Camareras y Lavandería Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horarios Rotativos	Misión: Garantizar el correcto funcionamiento en el área de limpieza de las habitaciones y áreas públicas de la Hostería.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Tecnología en Hotelería o Bachiller en administración.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado dos años en posiciones similares.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimiento de protocolos de limpieza, manejo de inventarios y manejo del personal.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable, creativo e innovador. • Saber escuchar y trabajo en equipo. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir las normas de sanidad e higiene de la Hostería, para ofrecer servicios turísticos de calidad al huésped. 2. Asignar las actividades operativas diarias al personal de la Hostería acorde al horario de trabajo. 3. Evaluar y elaborar un informe mensual del desempeño del personal de la Hostería para la gerencia. 4. Supervisar al personal de limpieza y el arreglo de las habitaciones, pasillos, áreas de servicios, escaleras y otros lugares de la Hostería; y, en casos eventuales, proceder con el arreglo de las áreas de eventos. 5. Mantener contacto directo con el departamento de recepción para intercambiar información y atender los requerimientos de los huéspedes, tales como la hora que desee el servicio de alimentación, bebidas, camarería y lavandería. 6. Suministrar a petición del huésped, cama extra, toallas extras, cobijas extras, entre otros requerimientos por pequeño que sea. 7. Revisar las habitaciones y entregar a recepción los objetos olvidados de los huéspedes. 8. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	ASISTENTE DE RELACIONES PÚBLICAS	CÓDIGO: ASP-1 VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Asistente de relaciones públicas Reporta a: Gerencia Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Promover la difusión de promoción y publicidad sobre los servicios turísticos de la Hostería, a fin de fortalecer la imagen empresarial.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Marketing, Comercial o cursando los últimos semestres de la carreras de administración o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado dos años en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Manejo de Office avanzado, promoción y publicidad.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Inglés avanzado. • Creativo e innovador. • Relaciones interpersonales. • Proactividad. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar los planes anuales de marketing que contribuyan al fortalecimiento de la imagen empresarial de la Hostería. 2. Definir objetivos y desarrollar estrategias que fortalezcan las relaciones de la Hostería con las agencias turísticas y otros organismos públicos y privados. 3. Seleccionar el material promocional para los servicios turísticos de la Hostería. 4. Servir de apoyo del personal de recepción de la Hostería en las operaciones diarias. 5. Seleccionar y publicar las novedades y eventos a realizar por parte de la Hostería en su página web y redes sociales para conocimiento del público en general. 6. Proponer estrategias y políticas de comercialización a fin de cumplir con los objetivos empresariales de la Hostería. 7. Aprobar todas las noticias, artículos, fotografías, etc., a ser publicadas en las redes sociales y página web de la empresa hotelera; y, 8. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	ASISTENTE CONTABLE	CÓDIGO: ASC
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Asistente Contable Reporta a: Gerencia / Contador Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No X Si Detalle turnos:	Misión: Garantizar el correcto registro de las transacciones comerciales de la Hostería bajo los preceptos de la normativa contable, principios, postulados como: NIC y NIIF's, que den fe, transparencia y veracidad de los estados financieros.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Comercial o cursando los últimos semestres de las carreras de administración o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares.</p> <p>Conocimientos adicionales: Manejo de Office avanzado y tributación.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Buena comunicación oral y escrita. • Trabajo en equipo. • Discreción. • Destreza numérica y perfeccionismo. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesar y registrar los movimientos económicos de la empresa hotelera. 2. Realizar las conciliaciones bancarias mensuales de la Hostería. 3. Asesorar en temas contables y tributarios a los recepcionistas de la Hostería. 4. Elaborar y enviar al contador el reporte diario de cheques por pagar a los proveedores. 5. Colaborar en los procesos de arqueos periódicos de caja general, caja chica y caja recepción al personal de la Hostería. 6. Registrar, controlar y elaborar auxiliares de las cuentas asignadas por el contador. 7. Apoyar en las tareas de control interno y verificación de las actividades económicas de la Hostería. 8. Depositar los dineros entregados por gerencia resultado de la actividad económica. 9. Mantener el sigilo de la actividades administrativas y financieras de la Hostería; y, 10. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	BODEGUERO	CÓDIGO: BDG
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Bodeguero Reporta a: Gerencia / Contador Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Registrar, custodiar y participar proactivamente en la distribución equitativa de los productos, materiales y suministros, a fin organizar todo el proceso de gestión de inventarios de la Hostería.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Tecnología en Administración, cursando los últimos semestres de las carreras administrativas, Bachiller en carrera administrativa o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado dos años en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Manejo de Office avanzado y manejo de inventarios.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y proactividad. • Orden y métodos. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Destreza numérica. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir los productos, materiales y/o suministros de acuerdo con la requisición de compras de la Hostería. 2. Verificar el producto, material y/o suministro, sus características y las cantidades acorde al documento solicitado y autorizado. 3. Entregar los productos, materiales y/o suministros a los diferentes departamentos de la Hostería. 4. Registrar en el Kardex los ingresos y egresos de los productos a través del sistema contable informático. 5. Realizar semanal y anualmente el control del inventario de los productos, materiales y/o suministros que disponga la Hostería. 6. Mantener ordenado y limpio las bodegas para evitar la aparición de plagas en los productos. 7. Mantener informada a la alta dirección sobre la disponibilidad de los recursos para ofrecer los servicios de alojamiento, alimentación y bebidas; y, 8. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	ASISTENTE DE OPERACIONES	CÓDIGO: ASS-1
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Asistente de operaciones Reporta a: Gerencia / Jefe de operaciones Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Planificar, coordinar y brindar información de los procesos operativos de la Hostería, a fin de cumplir con todos los objetivos estratégicos planteados.	
PERFIL DEL CARGO		
Información académica: Tecnología en Administración, cursando los últimos semestres de las carreras administrativas, Bachiller en carreras administrativas o afines Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero. Conocimientos adicionales: Manejo de Office avanzado, contabilidad y administración. Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, compromiso y proactividad. • Inglés intermedio (escrito y hablado) • Capacidad para trabajar bajo presión. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a la administración en la gestión de los procesos operativos de la Hostería. 2. Brindar soporte a las actividades de recepción de la empresa hotelera. 3. Apoyar en los procesos de compra y venta de los servicios turísticos de la Hostería. 4. Realizar reportes mensuales a la gerencia sobre la gestión operativa de la empresa hotelera a fin de que tome decisiones empresariales. 5. Realizar los respectivos seguimientos a los productos y servicios suministrados por los proveedores. 6. Actualizar las cotizaciones de los productos y servicios ofrecidos por los proveedores. 7. Ejecutar el respectivo recorrido turístico de las instalaciones de la Hostería a los huéspedes. 8. Elaborar requisiciones de compra de su departamento para el área de compras. 9. Organizar y archivar la documentación de soporte de su departamento; y, 10. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	RECEPCIONISTA	CÓDIGO: RCP
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Recepcionista Reporta a: Gerencia/ Jefe de Operaciones Supervisión: Botones Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Gestionar y supervisar las actividades de reservación y facturación electrónica de la Hostería, conforme a los procedimientos establecidos de calidad de servicios.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Turismo, Ecoturismo o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Manejo de Office avanzado y administración.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Inglés avanzado. • Trabajar bajo presión. • Relaciones interpersonales y orientación al cliente. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar información clara y exacta el cliente interno y externo de la Hostería. 2. Recibir llamadas amablemente o transferir al departamento correspondiente y tomar el respectivo mensaje cuando el personal de la Hostería esté ausente. 3. Conocer todos los servicios turísticos, precios y horarios con que opera la Hostería. 4. Facturar a los huéspedes los servicios prestados. 5. Registrar los anticipos de los clientes para las reservaciones. 6. Cumplir estrictamente los horarios de atención establecidos, en caso de no poder asistir comunicar con anticipación para que sean cubiertos por otro personal. 7. Llevar un control estricto de las habitaciones ocupadas y de las reservaciones realizadas a fin de evitar conflictos con los huéspedes. 8. Realizar los cierres de caja – recepción al final de su jornada laboral. 9. Registrar y actualizar la base de datos de los clientes de la Hostería para la facturación. 10. Mantener el área de recepción limpia, ordenada y agradable para los visitantes; y, 11. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	MAITRE	CÓDIGO: MAIT
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Maitre Reporta a: Gerencia/ Jefe de Operaciones Supervisión: Barman y meseros Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Planificar, organizar, desarrollar y gestionar las actividades de restaurante de la Hostería, a fin de lograr la satisfacción del cliente superando sus expectativas.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Turismo, Ecoturismo o afines.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado tres años en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Protocolos de atención al cliente y administración.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y responsabilidad. • Inglés avanzado. • Trabajar bajo presión. • Relaciones interpersonales y orientación al cliente. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo la planificación del personal de su departamento. 2. Aconsejar al cliente la elección de platos alimenticios, vinos y otras bebidas. 3. Ayudar a recibir y guardar los objetos como carteras y sacos de los clientes. 4. Coordinar las relaciones entre el departamento de cocina para la demanda de los servicios alimenticios. 5. Supervisar y coordinar con los meseros la entrega del servicio alimenticio al cliente. 6. Explicar y acordar la forma de pago de los servicios hoteleros. 7. Participar en la planificación y organización de los eventos sociales y gastronómicos de la Hostería. 8. Incentivar al cliente para optar por nuevos menús ofertados por la Hostería. 9. Supervisar el correcto proceso de mantenimiento y aseo de utensilios de la Hostería. 10. Aproximarse al cliente sin la necesidad de ser llamado. 11. Cumplir y hacer cumplir las políticas de higiene y aseo al personal de la Hostería; 12. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	CHEF	CÓDIGO: CHEF-1
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Chef Reporta a: Jefe de Operaciones Supervisión: Sub – Chef y Cocinero Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Innovar los platillos a servir, dando el toque rústico pero elegante, procurando ser original en su ideas, a fin de brindar servicios alimenticios exclusivos de la Hostería.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Gastronomía o Tecnología.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado tres años en posiciones similares.</p> <p>Conocimientos adicionales: Manipulación e higiene alimenticia y administración.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, responsabilidad, creativo e innovador. • Trabajar bajo presión. • Detallista, metódico, ordenado y preciso. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los reportes e informes semanales del desempeño del personal de cocina de la Hostería. 2. Programar y distribuir el trabajo diario al personal de cocina de la Hostería para la preparación y montaje de platillos y de esta forma abastecer la demanda de los clientes. 3. Analizar los costos de alimentación y rentabilidad del menú. 4. Equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, variedad, propiedades nutritivas y dietéticas de los alimentos. 5. Diseñar platillos personalizados cuando el cliente lo solicite. 6. Crear recetas y preparar platos alimenticios que superen las expectativas del cliente. 7. Administrar las existencias de los productos de consumo en mínimo y máximos. 8. Solicitar mediante requisición la compra de productos cuando la Hostería no disponga en stock. 9. Coordinar el trabajo de la cocina para banquetes y servicios especiales. 10. Supervisar la higiene del personal de cocina de la Hostería a fin de garantizar la seguridad de los alimentos preparados; y, 11. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	SUB – CHEF	CÓDIGO: CHEF-2
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Sub – Chef Reporta a: Chef / Jefe de Operaciones Supervisión: Cocinero Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Organizar las tareas del personal y preparar platos alimenticios brindando confort y exclusividad en la presentación de servicio alimenticio.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Título de tercer nivel en Gastronomía o Tecnología.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado dos años en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Manipulación e higiene alimenticia y administración.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Creativo e innovador. • Relaciones interpersonales. • Trabajar bajo presión. • Detallista, metódico, ordenado y preciso. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar al chef en la administración de existencias y control de los productos. 2. Orientar a los cocineros en la realización de cortes y preparación de carnes, mariscos y vegetales. 3. Cocinar, asar, freír, rehogar, saltar, guisar y gratinar los alimentos para cumplir con los requerimientos del cliente. 4. Preparar, montar y presentar platillos alimenticios calientes o fríos de la gastronomía ecuatoriana e internacional para el cliente. 5. Crear recetas y preparar platos alimenticios que superen las expectativas del cliente. 6. Planificar, organizar y cuidar los equipos del área de trabajo. 7. Aplicar técnicas de control y descontaminación para la desintoxicación de los productos alimenticios. 8. Cuidar de la higiene del lugar, uniforme y accesorios que eviten la contaminación. 9. Asistir, supervisar y entrenar a los ayudantes durante su jornada de trabajo; y, 10. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	COCINERO	CÓDIGO: CHEF-3
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Cocinero Reporta a: Chef / Sub – Chef Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Realizar las tareas operativas de la cocina y mantener limpio el departamento de cocina, así como también, velar por el funcionamiento del equipo de cocina.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Bachillerato o educación media.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos básicos de gastronomía.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Creativo e innovador. • Trabajar bajo presión. • Ordenado. • Espíritu de cooperación. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar al jefe de cocina en la elaboración de platillos, menú y postres. 2. Apoyar en el control interno sobre el consumo de ingredientes, productos y materiales. 3. Atender los reclamos del salón. 4. Evitar el desperdicio de los productos comestibles. 5. Limpiar, cortar, tornear, picar, moler, rallar y licuar los productos alimenticios. 6. Limpiar, cortar, deshuesar y conservar la carne y mariscos. 7. Preparar y servir los diversos platillos para el personal de la Hostería. 8. Preparar, diseñar, montar y presentar los diversos platillos para ser entregados al cliente. 9. Mantener el departamento de cocina limpio y saludable. 10. Preparar y arreglar el área de trabajo para el inicio de las actividades (mise en place). 11. Operar equipos y maquinaria destinados a la preparación de alimentos; y, 12. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	MESERO / SALONERO	CÓDIGO: MS
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Mesero / Salonero Reporta a: Maitre / Jefe de Operaciones Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Desarrollar y gestionar las actividades del área de restaurante de la Hostería, coordinando con el área de cocina la entrega efectiva de los servicios de alimentación, a fin de satisfacer las necesidades del cliente.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Bachillerato o educación media.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos de protocolo y de etiqueta hotelera.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Cortesía y respetuoso. • Amabilidad. • Trabajar bajo presión. • Ordenado. • Espíritu de cooperación. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el montaje de mantelería, vajilla, cristalería, cubertería y menaje menor en la mesa. 2. Registrar la comanda interna del pedido del cliente. 3. Llevar los servicios alimenticios y bebidas a la habitación del huésped. 4. Preparar y servir al cliente en la mesa, los platillos y bebidas solicitados. 5. Servir el vino tino o blanco acorde al respectivo protocolo. 6. Levantar los platos de la mesa dependiendo de la posición de los cubiertos. 7. Cuidar de la higiene, uniforme y accesorios que influyan en la apariencia personal. 8. Supervisar las actividades de sus ayudantes o aprendices en el departamento de restaurante. 9. Controlar el stock del restaurante y solicitar su reposición en caso de faltantes. 10. Pasar la cuenta a recepción para que efectúen la respectiva factura; y, 11. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	BARMAN	CÓDIGO: BM
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Barman Reporta a: Maitre / Jefe de Operaciones Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Preparar y servir las bebidas a los clientes en el restaurante o bar de la hostería a fin de satisfacer los requerimientos del consumidor.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Bachillerato o educación media.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares, y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos en la preparación de bebidas y en administración.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Buena expresión verbal. • Respeto. • Amabilidad. • Trabajar bajo presión. • Espíritu de cooperación. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir al cliente en el bar y explicar la carta de bebidas que dispone la Hostería. 2. Preparar y servir los cocteles y tragos que le soliciten los clientes. 3. Realizar el respectivo informe de consumo para el área de recepción para que elaboren la factura. 4. Mantener limpio y aseado el lugar de trabajo para ofrecer al cliente comodidad al compartir un momento ameno. 5. Realizar el inventario diario de las bebidas alcohólicas, tales como: cerveza, ron, whisky, vino, tequila, entre otros. 6. Velar por el cumplimiento de las normas internas de seguridad e higiene establecidas por la alta dirección de la Hostería; y, 7. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	BOTONES	CÓDIGO: BT
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Botones Reporta a: Jefe de Operaciones/ Recepcionista Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Brindar una atención eficiente y eficaz a los clientes y/o huéspedes que ingresen a la Hostería, llevando sus maletas hasta las respectivas habitaciones.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Bachillerato o educación media.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares, y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos en atención al cliente.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Inglés intermedio. • Amable y respetuoso. • Trabajar bajo presión. • Espíritu de cooperación. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir al cliente en la entrada de la Hostería para ayudar a llevar sus pertenencias. 2. Dirigir a los huéspedes hasta sus habitaciones y explicar el funcionamiento de la Hostería. 3. Ofrecer sus servicios a disposición del huésped para solucionar cualquier inconveniente. 4. Notificar al huésped que la habitación cuenta con los requerimientos necesarios para que se pueda sentir como en casa. 5. Parquear el automóvil del huésped en el estacionamiento de la Hostería. 6. Realizar la revisión de los implementos a la hora de salida del huésped de las instalaciones de la Hostería; y, 7. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	CAMARERÍA	CÓDIGO: CM
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Camarería Reporta a: Jefe de Camarería Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Garantizar a los huéspedes orden en sus habitaciones con la finalidad de satisfacer sus necesidades.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Bachillerato o educación media.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares, y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos de protocolo para mantenimiento y arreglo de habitaciones.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y honestidad. • Discreción. • Amabilidad. • Trabajar bajo presión. • Espíritu de cooperación. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar las habitaciones y cuartos de baños de la Hostería, tanto al momento en que se encuentren ocupadas y/o vacías. 2. Limpiar las áreas públicas de la Hostería, tales como: oficinas, pasillos, mantenimiento de piso, lobby, baños públicos, entre otras áreas de la empresa hotelera. 3. Adecuar las habitaciones para recibir a los huéspedes. 4. Verificar e inspeccionar el estado de las habitaciones, así como también el funcionamiento de todo el equipo doméstico, instalaciones eléctricas, caja de seguridad, es decir todo lo necesario para dar confort a la habitación. 5. Tener listo los suministros de limpieza y aseo para uso del huésped. 6. Atender al cliente durante su jornada de trabajo en la Hostería. 7. Mantener en orden las pertenencias del huésped. 8. Registrar la cantidad de huéspedes por habitación y cualquier novedad que se genere al interior de las habitaciones; y, 9. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	LAVANDERÍA	CÓDIGO: LV
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Lavandería Reporta a: Jefe de Camarería Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Atender y ofrecer servicios de lavandería al huésped durante su estadía en la Hostería, con la finalidad de facilitar el uso de prendas de vestir limpias y planchadas.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Bachillerato o educación media.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares, y de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos de protocolo para mantenimiento y arreglo de habitaciones.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Discreción. • Amabilidad. • Trabajar bajo presión. • Honestidad. • Puntualidad. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y organizar el proceso de lavado y centrifugado de prendas de vestir, procurando que las máquinas permanezcan en funcionamiento y evitando los desperdicios de detergente. 2. Lavar, secar y planchar la ropa del huésped y la lencería de la Hostería. 3. Llevar el control de entradas y salidas de prendas de vestir sucias y limpias del área de lavandería. 4. Entregar la ropa limpia al huésped en las correspondientes habitaciones en el menor tiempo posible. 5. Coordinar los horarios de entrega de la ropa limpia y sucia del huésped. 6. Verificar el funcionamiento de lavadoras y demás maquinaria del departamento de lavandería de la Hostería. 7. Atender al cliente durante su jornada de trabajo en la Hostería; y, 8. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	JARDINERO	CÓDIGO: JR
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Jardinero Reporta a: Jefe de Mantenimiento Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Sembrar y cuidar las plantas ornamentales de la Hostería con la finalidad de brindar una buena imagen empresarial.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Bachillerato o educación media.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares, de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos en reparación de espacios verdes y jardinería.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Respeto. • Amabilidad. • Trabajar bajo presión. • Honestidad. • Puntualidad. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sembrar, cortar, podar, trasplantar, así como regar, excavar, podar, fertilizar y mantener ordenado las áreas verdes y jardines de la Hostería. 2. Barrer y recoger el pasto y la basura de su área de trabajo, depositándola en lugares de acopio de la Hostería. 3. Reportar fallas o desperfectos en las instalaciones de la Hostería para evitar posibles riesgos de la infraestructura. 4. Realizar el mantenimiento de las herramientas y equipos de jardinería, así como también de las instalaciones de la Hostería. 5. Servir como apoyo a los diferentes departamentos de la Hostería, cuando ellos lo requieran; y, 6. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

	GUARDIA	CÓDIGO: GD
		VERSIÓN: 0001
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Puesto/Cargo: Guardia Reporta a: Recepcionista Supervisión: No aplica Trabajo en turnos: No Si X Detalle turnos: Horario Rotativo	Misión: Velar y proteger la seguridad de los clientes tanto internos como externos de la Hostería, así como los equipos, herramientas, instalaciones y todo documento de valor de la empresa hotelera.	
PERFIL DEL CARGO		
<p>Información académica: Bachillerato o educación media.</p> <p>Experiencia: Al menos haber trabajado un año en posiciones similares, de preferencia en el sector hotelero.</p> <p>Conocimientos adicionales: Conocimientos y preparación en seguridad y defensa personal.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Respeto. • Auto control y prudencia. • Trabajar bajo presión. • Puntualidad. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar permanentemente las entradas y salidas de los clientes internos y externos de la Hostería. 2. Precautelar la integridad de los clientes internos y externos; y, los bienes de la empresa hotelera. 3. Informar al jefe inmediato de cualquier acto indebido que llegue a su conocimiento y que ponga en riesgo la integridad de los clientes internos y externos de la Hostería. 4. Verificar que las alarmas y herramientas de seguridad estén funcionando debidamente en la Hostería. 5. Asumir con responsabilidad la custodia y manejo de la llave de la Hostería; en caso de pérdida de dicho dispositivo informar a la alta dirección de la empresa hotelera; y, 6. Las demás actividades que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. 		

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 14 Hojas

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

PROPÓSITO

El presente manual de reclutamiento y selección del personal de la Hostería La Andaluza Asociados tiene como propósito diseñar los parámetros básicos a ser observados durante el proceso de reclutamiento y selección de personal previo al momento de su contratación.

ALCANCE

El presente manual de reclutamiento y selección del personal será aplicable para el proceso de: reclutamiento, evaluación y selección de personal nuevo para la Hostería La Andaluza Asociados; tanto para reemplazos de puestos existentes como para puestos nuevos de la estructura organizacional de la empresa hotelera, a fin de contar con un recurso humano apto para el desarrollo de las actividades de los diferentes departamentos y de esta forma alcanzar los objetivos empresariales de la entidad.

OBJETIVO

El presente manual de reclutamiento y selección del personal de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene por objeto cumplir con los siguientes objetivos:

- Ofrecer a los candidatos para ocupar una vacante en la Hostería La Andaluza, procesos de reclutamientos transparentes con la finalidad de elegir a la persona más adecuada para llenar el puesto de trabajo ofertado.
- Tener en cuenta los requisitos y perfiles profesionales establecidos en el manual de funciones de la Hostería.
- Garantizar al nuevo personal de la Hostería estabilidad laboral, conjuntamente con todos los beneficios sociales establecidos por la ley ecuatoriana vigente.

RESPONSABLES

El responsable de crear nuevos puestos, reemplazar y contratar un nuevo personal es el Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, mientras que el Asistente de Talento Humano será en el encargado de llevar el registro de asistencia diaria, subir la información necesaria al sistema único de trabajo (SUT) y archivar los contratos trabajo.

1. POLÍTICAS GENERALES DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Artículo 1.- Reclutamientos: El proceso de reclutamiento del personal para llenar vacantes en la Hostería La Andaluza Asociados, deberá cumplir con los requisitos relativos al perfil, competencias, habilidades y destrezas necesarias para ocupar la vacante existente.

Artículo 2.- Selección: Proceso de escogitamiento del individuo idóneo para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más ideales para ocupar los cargos existentes de la empresa hotelera, a fin de mantener o aumentar la eficiencia y mejorar el rendimiento del personal.

Artículo 3.- Promoción o movimiento interno: Para el proceso de reclutamiento y selección del personal el gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, priorizará al personal interno de la empresa, dando la oportunidad de ascender a nuevos cargos administrativos, financieros u operativos, siempre y cuando sus colaboradores cumplan con los requisitos previamente establecidos.

Artículo 4.- Reclutamiento y selección externa: En el caso de que el personal interno no cuente con los requisitos exigidos para un determinado puesto de trabajo, la Hostería La Andaluza Asociados, promocionará la oferta de trabajo externamente, mediante redes sociales, página de trabajo y prensa local de la ciudad, a fin de receptor hojas de vida de postulantes previo el cumplimiento de los perfiles y competencias profesionales.

Artículo 5.- Requerimientos: El gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, será el encargado de revisar la hoja de vida y entrevistar al postulante, a su vez tendrá la decisión final de contratar o rechazar al aspirante a un determinado puesto de trabajo.

Artículo 6.- Evaluación: El aspirante al puesto de trabajo ofertado por la Hostería deberá pasar por el proceso de evaluación y valoración de los perfiles y competencias requeridas para un determinado cargo dentro de la empresa hotelera.

Artículo 7.- Calificación: El Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados se concentrará en seis tipos de requisitos con una calificación del 1 a 5, y observará el siguiente criterio de selección:

Criterios de Selección		Calificación
1	Formación académica	5
2	Experiencia profesional	5
3	Cursos complementarios	5
4	Idioma	5
5	Disponibilidad de movilidad	5
6	Pruebas de conocimiento, psicométricas o de personalidad.	5
Total		30

Los aspirantes que cumplan con el ochenta por ciento del puntaje total mínimo requerido tendrán derecho a la entrevista de trabajo con el gerente de la Hostería, mientras que los candidatos que no cumplan con el puntaje mínimo serán descartados del proceso de selección.

Artículo 8.- Inducción: El Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados deberá someter al nuevo empleado de la empresa hotelera a un programa de inducción que facilite su pronta adaptación a la cultura empresarial y explicarle los principales valores éticos y corporativos que se manejan para alcanzar los objetivos empresariales.

Artículo 9.- Jefes Inmediatos: Cada personal operativo tendrá su jefe inmediato, el será el encargado de inducir al nuevo personal a sus actividades propias del puesto de trabajo contratado, además de su entrenamiento y seguimiento durante los tres primeros meses de trabajo dentro de la empresa hotelera.

Artículo 10.- Contrato: Todo empleado recién contratado tendrá todos los beneficios de ley, a su vez su contrato será de carácter indefinido, otorgando estabilidad económica en el campo laboral; la empresa hotelera terminará su relación laboral con el empleado por las causales del TÍTULO I PRELIMINAR, CAPITULO IX del Código de Trabajo vigente, correspondiente al art. 169.

Artículo 11.- Difusión y socialización del reglamento interno de trabajo: El Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados deberá socializar el reglamento interno de trabajo con el empleado recién contratado, a fin de informar sus derechos y obligaciones, así como las sanciones pertinentes en caso de incumplimiento de sus funciones.

2. PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

2.1. Oferta laboral interna y externa

El gerente de la Hostería La Andaluza Asociados deberá analizar y evaluar los requerimientos y necesidades de los diferentes departamentos para solicitar la contratación de un nuevo personal, además deberá incluir las razones de solicitud y llenar un formato para lanzar la oferta de trabajo al mercado laboral, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Fecha de solicitud y lanzamiento de la oferta laboral.
- b) Título de la vacante y número del puesto, ésta tendrá su debida descripción de las funciones y responsabilidades del puesto.
- c) Especificación del área o departamento donde se requiere el nuevo personal.
- d) Datos personales necesarios para la aplicación del puesto, tales como: sexo, edad y disponibilidad de movilidad.
- e) Requerimiento de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el aspirante al cargo.
- f) Especificación del tiempo de contratación y tipo de contrato de trabajo.
- g) Recepción de perfiles profesionales: tales como en la misma empresa o través del correo electrono de la Hostería; y,
- h) Las demás especificaciones necesarias para dar una información clara y precisa al postulante.

Anexo G: Formato de la oferta laboral

	OFERTA LABORAL	CÓDIGO: OFL
		VERSIÓN: 0001

OFERTA LABORAL

Información General

Cargo solicitado:

N° de vacantes:

Tipo de contrato:

Ciudad:

Fecha de inicio de la publicación:

Fecha de finalización:

Perfil del Cargo

Formación Académica:

Años de experiencia profesional:

Remuneración:

Conocimientos del cargo:

Actividades a desempeñar:

Sexo / Edad:

Disponibilidad de movilidad:

Horario de Trabajo

Jornada de trabajo:

Experiencia / Capacitación

Área de cargo desempeñado:

Área de capacitación:

Información adicional

Responsable del Trámite:

Correo electrónico:

Dirección de la Hostería:

Fechas de entrega del Curriculum:

***Nota: Solo se postularán las personas que cumplan con los requisitos pre establecidos en la oferta de trabajo.**

2.2. Políticas de reclutamiento

El Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados será en encargado de llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal, así como del mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse para hallar candidatos potencialmente calificados para llenar las vacantes de trabajo existentes, previo el cumplimiento de los requisitos preestablecidos por la empresa hotelera.

Los medios de comunicación a ser utilizados para informar de las vacantes existentes, serán los siguientes:

- Publicación física en el buzón informático de recepción de la Hostería para el cliente interno y externo.
- Diarios de mayor circulación en la ciudad y provincia.
- Publicación en redes sociales, página web de la Hostería y páginas de ofertas de trabajo, a fin de contar no solo con aspirantes locales, sino a nivel nacional.
- Agencias de reclutamiento; y,
- Difusión de la oferta de trabajo por diferentes frecuencias radiales.

Todos los candidatos deberán enviar sus perfiles profesionales físicos o digitales a la Hostería por cualquiera de los medios previamente establecidos; en el caso de existir dos o más aspirantes al cargo ofertado, el Gerente realizará el proceso de evaluación y selección del personal acorde al art. 7 del manual de reclutamiento y selección del personal de la Hostería La Andaluza Asociados, en la parte de las políticas generales de contratación. En el caso de solo existir un aspirante se omitirá el proceso de evaluación y el candidato tendrá lugar a la entrevista correspondiente y contratación si fuera el caso.



Hostería La Andaluza
HACIENDA CHUQUIPOGIO

Hostería La Andaluza

OFERTA LABORAL

REQUIERE CONTRATAR UNA RECEPCIONISTA

Ofrecemos: Una remuneración acorde a las tablas sectoriales vigentes y pagamos todos los beneficios de ley, sin contar que otorgamos estabilidad económica a nuestros empleados y una contratación indefinida, más allá de una capacitación periódica a nuestro personal.

Requisitos:

- Título en Turismo, Ecoturismo o afines.
- Conocimientos en atención y servicio al cliente.
- Mínimo un año de experiencia de preferencia en el sector hotelero.

Los aspirantes que cumplan con los requisitos establecidos presentar la hoja de vida actualizada en la instalaciones de la Hostería la Andaluza Asociados, ubicada en la comunidad Chuquipogio, Km 16 vía a Quito.

	HOJA DE VIDA	CÓDIGO: HV
		VERSIÓN: 0001



**LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS
HOJA DE VIDA**

FOTO
DIGITAL
A
COLORES

1. DATOS PERSONALES

Apellidos:	CI:
Nombres:	Residencia:
Fecha de nacimiento:	Nacionalidad:
Dirección domiciliaria:	Telf. / Celular:
E – mail:	Estado Civil:

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

N°	Título	Colegio / Universidad	País	Año

3. CURSO O SEMINARIOS RECIBIDOS

N°	Nombre del curso o seminario	Horas

4. EXPERIENCIA LABORAL

N°	Nombre de la Empresa	Cargo	De Año	Hasta Año

5. REFERENCIAS PERSONALES

Firma

A fin de constatar que los documentos son verídicos, el aspirante se responsabilizará por toda la información presentada; aparte de presentar el formulario de la hoja de vida, deberá adjuntar la siguiente documentación:

- Una copia de la cédula de identidad y papeleta de votación actualizada.
- Una copia de los títulos académicos, así como también copias de los certificados de capacitación obtenidos.
- De forma opcional una copia de la certificación laboral de la última empresa donde trabajó y un certificado de honorabilidad.

En el caso de que se compruebe la falsedad de la información entregada por el aspirante, el Gerente de la Hostería se reserva el derecho de negar la participación del aspirante.

2.3. Preselección

La Hostería La Andaluza Asociados, luego de haber publicado la oferta de trabajo en el mercado laboral a través de los respectivos medios de comunicación, procederá a:

- Recepar los perfiles profesionales de los aspirantes en las instalaciones de la Hostería, respetando las fechas establecidas como límite para la recepción de carpetas u hojas de vida.
- Una vez finalizado la fecha límite para la recepción de carpetas u hojas de vida, el Gerente de la Hostería procederá a la revisión de tales documentos, y a la respectiva calificación de la información entregada, para lo cual observará los siguientes parámetros:

Nombre	Descripción	Puntaje
Formación académica: El puntaje tenderá a disminuir cuando el aspirante no cumpla con el requisito estipulado para el cargo.	Doctorado	5
	Maestría o Especialización	5
	Título de Tercer Nivel	5
	Tecnología	3
	Bachiller	1
Curso complementarios: Se aceptará los cursos de capacitación acordes al campo laboral a partir de las 40 horas de capacitación y que hayan sido realizados en los últimos cinco años. Los cursos de capacitación que tengan una	5 cursos en adelante	5
	2 a 5 cursos	3
	Un curso	1

duración menor a 40 horas se sumarán proporcionalmente hasta dar como resultado mínimo 40 horas.		
Experiencia laboral	5 años en adelante	5
	1 a 5 años	5
	6 a 11 meses	3
	1 a 5 meses	1
Idioma Será aceptado siempre y cuando esté avalado por una Institución Educativa.	2 o más idiomas	5
	1 idioma	3

Para el conocimiento de los resultados obtenidos por el aspirante en el proceso de calificación y selección del personal, los directivos de la Hostería La Andaluza Asociados, enviarán dicha información al correo electrónico personal de cada concursante.

3. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y DE CAPACIDAD

El Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, conjuntamente con el Asistente de Talento Humano, evaluará el grado de conocimientos, habilidades y destrezas del aspirante a una vacante, a través de una prueba teórica, complementada por una prueba práctica (ejercicio).

Las pruebas serán elaboradas por el Gerente de la empresa hotelera, con la ayuda del jefe departamental al cual corresponda la vacante. En esta fase se aplicará una evaluación mixta (teórica y práctica), teniendo como calificación un máximo de 5 puntos cada una.

Anexo J: Formato de los criterios de selección

		PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL				CÓDIGO: PRS – 1		
						VERSIÓN: 0001		
CRITERIOS DE SELECCIÓN								
N°	Nombres	Formación	Curso	Experiencia	Idioma	Prueba Teórica	Prueba Práctica	Total
_____				_____				
Gerente				Evaluador				

Los aspirantes que cumplan con un puntaje mínimo del ochenta por ciento de treinta puntos en juego (es decir 24 puntos), establecido por el presente manual de reclutamiento y selección de la Hostería, serán convocados para la siguiente fase, es decir, la entrevista de trabajo con el gerente de la empresa hotelera. En el caso de existir un solo candidato no se aplicará el proceso de evaluación como lo establece el anexo J, del citado manual, debiendo procederse automáticamente a la entrevista con el Gerente de la entidad, quien será el encargado de revisar toda la documentación presentación por el aspirante.

2.4. Entrevista

Como punto final, el Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, realizará la respectiva entrevista a los aspirantes, previo a un listado de preguntas recurrentes para descubrir las verdaderas aspiraciones, conocimientos, habilidades, destrezas y falencias del candidato al empleo. Para el efecto, se evaluarán los siguientes criterios:

- Presentación personal.
- Expresión verbal.
- Expresión corporal.
- Revisión del perfil del candidato.
- Sociabilidad.

Con base en los ítems mencionados anteriormente, el Gerente impondrá una calificación máxima de 10 puntos y mínima de 5 puntos. El proceso de entrevista del personal será el principal factor para la contratación del candidato al empleo.

Anexo K: Formato de la entrevista

		PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL			CÓDIGO: PRS – 2	
					VERSIÓN: 0001	
ENTREVISTA						
N°	Nombres	Presentación 2 puntos	Aspiración salarial 3 puntos	Expresión verbal 2 puntos	Ultimo trabajo/ mayor debilidad 3 puntos	Total
_____ Gerente						

2.5. Informe final

El Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados, será el encargado de realizar un informe final que resuma todos los puntajes obtenidos por los candidatos al empleo a fin de proceder a la publicación de los resultados finales en la página web de la Hostería y adicionalmente enviar al correo personal de los aspirantes, destacando al ganador del proceso de selección y quienes le secundan en segundo y tercer lugar.

Anexo L: Formato de los resultados finales

			PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL				CÓDIGO: PRS – 3			
							VERSIÓN: 0001			
Empresa			La Hostería La Andaluza Asociados							
Denominación del puesto						Departamento				
RESULTADO FINAL										
N°	Nombres	Cédula	Calificaciones obtenidas por el Candidato						Total	Observaciones
			Prueba Teórica (1 a 5 puntos)	Prueba Práctica (1 a 5 puntos)	Entrevista (5 a 10 puntos)	Mérito Individual				
						Formación (1 a 5 puntos)	Cursos (1 a 5 puntos)	Idioma (1 a 5 puntos)		
			_____			_____				
			Gerente			Evaluador				

El Gerente de la empresa hotelera se reserva el derecho de notificar al candidato ganador mediante vía telefónica o correo electrónico, la fecha de su presentación en la Hostería para la firma del respectivo contrato de trabajo y establecer la fecha de inicio de sus labores en la entidad.

3. VINCULACIÓN DEL PERSONAL CON LA HOSTERÍA

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección del personal para la Hostería, la persona ganadora deberá vincularse con la empresa hotelera para ejercer sus funciones y responsabilidades, previo a esto deberá cumplir los siguientes requisitos:

- **Examen médico:** El nuevo personal de la entidad se someterá a exámenes de: sangre, regulación de los sentidos (vista y oído); y, finalmente psicológicos,

tendientes a garantizar su desempeño en el puesto de trabajo para el cual ha sido seleccionado.

- **Elaboración y firma del contrato de trabajo:** La Hostería por regla general tiende a suscribir los contratos de trabajo con carácter indefinido y el sueldo a pagar es acorde a la Tabla Salarial emitida cada año por el Ministerio de Relaciones Laborales, incluido todos los beneficios de ley.
- **Conocimiento del reglamento de trabajo:** Como inducción al nuevo personal de la Hostería, la alta dirección informará los deberes, derechos, obligaciones, responsabilidades, sanciones y además las causales para la terminación de su relación laboral.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 09 Hojas

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

PROPÓSITO

El presente manual de evaluación del personal tiene como propósito establecer lineamientos y mecanismos necesarios para medir el grado de eficiencia y eficacia del desempeño laboral de los empleados de la Hostería; así como también convertirse en una herramienta de gestión para la toma de decisiones empresariales en materia de talento humano, en materia de: bonificaciones, incentivos, premios, capacitaciones y ascensos del personal.

OBJETIVO

Fomentar la evaluación integral del desempeño del personal de la Hostería que permita la identificación y corrección de deficiencias de forma individual o grupal, tendiente a la optimización de los recursos empresariales y a la consecución de los objetivos planteados por la empresa hotelera.

ALCANCE

El presente manual de evaluación del personal de la Hostería será de aplicación obligatoria para todo el personal administrativo, financiero y operativo, que será sujeto del proceso de evaluación del desempeño, a fin de sugerir cambios, emprender en procesos de capacitación; y, reconocer o motivar al crecimiento profesional de cada colaborador de la empresa hotelera.

RESPONSABLE

El responsable de ejecutar el proceso de evaluación del desempeño al personal de la Hostería será cada Jefe departamental de la empresa hotelera, quienes como resultado final, deberán emitir un informe a gerencia con sus respectivas conclusiones.

1. PRINCIPIOS DEL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La Hostería Andaluza Asociados para evaluar el desempeño de sus trabajadores cuenta con los siguientes principios:

1. El proceso de evaluación del desempeño del personal de la Hostería será flexible, adaptable y aplicable a todos los departamentos de la empresa hotelera a fin de proponer medidas preventivas y correctivas a los comportamientos individuales o de grupo.
2. Identificar las deficiencias y necesidades del personal de la Hostería con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y su nivel de vida.
3. El talento humano será el activo más importante que dispondrá la Hostería para alcanzar metas y objetivos departamentales y globales de la empresa hotelera, además, de considerarlo el pilar fundamental para conseguir réditos económicos y mantener el buen funcionamiento de las actividades administrativas, financieras y operativas de la entidad; por lo que, este recurso deberá ser motivado, premiado y capacitado de manera periódica.
4. La evaluación del desempeño al personal de la Hostería permitirá a los evaluadores la retroalimentación a fin de identificar si el empleado es productivo o improductivo dentro de la empresa hotelera.

2. LINEAMIENTOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En lo que respecta a los lineamientos del proceso de evaluación del desempeño del personal de la Hostería, el evaluador deberá tomar como base el manual de funciones para valorar cada tarea y la respectiva responsabilidad que tiene el empleado en su puesto de trabajo; previo la evaluación la alta gerencia deberá contar con los siguientes apartados:

2.1. Planificación de la evaluación

La alta gerencia conjuntamente con los jefes departamentales de la Hostería serán los encargados de elaborar y aprobar los programas de evaluación del personal; y, a su vez, sociabilizar y comunicar a todos los empleados.

El período a evaluar el desempeño del personal de la Hostería, comprenderá del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

2.2. Ejecución de la evaluación

Los jefes departamentales serán los responsables de efectuar la evaluación al desempeño del personal operativo de la Hostería, mientras que para la evaluación del desempeño del Gerente y Presidente, será responsabilidad de la Junta General de Socios. Esta evaluación tendrá como punto de partida una entrevista entre evaluador y evaluado para discutir aspectos concernientes a conductas éticas y laborales y cumplimiento de objetivos y atrasos a la jornada de trabajo; el evaluador deberá ser objetivo e imparcial, en el caso de existir represalias con algún empleado o grupo, éste tendrá una sanción y se procederá a la contratación externa de una empresa de evaluación al desempeño del personal para evitar conflictos de intereses.

En esta fase de evaluación comprenderán las siguientes actividades:

- Realizar el seguimiento del desempeño de cada empleado de la Hostería.
- Verificar los resultados alcanzados por el empleado de la Hostería.
- Implementar acciones de mejoras para el empleado de la Hostería.

El proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa hotelera lo que busca es verificar la consecución de los objetivos planteados, comprobar el cumplimiento de las actividades y aplicar medidas correctivas que garanticen la excelencia empresarial.

2.3. Resultados de la evaluación

Los jefes departamentales o la empresa evaluadora entregarán al final del proceso de evaluación, una copia de los resultados obtenidos a los participantes y un informe global de los resultados obtenidos para la Junta General de Socios, incluido un plan de mejoras.

El evaluador para analizar los datos obtenidos tras el proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa hotelera, deberá basarse en el siguiente rango de calificación individual o grupal:

Categoría	Rango de calificación
Deficiente	0 a 25 punto
Regular	26 a 50 puntos
Bueno	51 a 75 puntos
Excelente	76 a 100 puntos

Para obtener el puntaje final del evaluado, el evaluador deberá sumar todos los ítems evaluados por los jefes departamentales o empresa evaluadora; de esta manera obtendrá el grado de desempeño individual o grupal.

La evaluación del desempeño del personal, tendrá como objetivos:

- **Prevenir:** Las deficiencias, falencias o cualquier otra causa que origine el bajo rendimiento productivo laboral del empleado; la alta dirección incorporará políticas de disciplina, de autocontrol y de desempeño laboral.
- **Corregir:** La alta gerencia de la Hostería, diseñará las medidas o acciones correctivas para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas por el trabajador.
- **Mejorar:** Todas las acciones preventivas y correctivas son mecanismos fundamentales que permite medir la capacidad de planificar, organizar, supervisar y controlar a los empleados, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecido, por la empresa hotelera, aparte de mejorar el ambiente de trabajo y otorgar el crecimiento profesional como persona.

Cualquier acción que adopte la alta gerencia y pueda ser medible a corto, mediano y largo plazo, son sustentables para el mejoramiento continuo del empleado.

3. EVALUACIÓN DE CONDUCTAS Y HABILIDADES DEL PERSONAL

Las competencias laborales son muy importantes para ejercer las funciones en los puestos de trabajo de la Hostería a fin de evaluar el desempeño, conductas y habilidades del personal de la empresa hotelera; para el efecto, se basara en las siguientes categorías previamente establecidas por la alta dirección y éstas son:

Anexo M: Formato de evaluación del desempeño del personal de la Hostería

		PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL			CÓDIGO: EVL					
					VERSIÓN: 0001					
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados									
Nombre		Antigüedad		Fecha						
Cargo		Evaluador								
EVALUACIÓN DEL PERSONAL										
Los parámetros de evaluación para el personal de la Hostería la Andaluza Asociados, con puntajes del 1 al 5, los siguientes aspectos:										
Malo (1)		Regular (2)		Bueno (3)		Muy Bueno (4)		Excelente (5)		
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y RESPONSABILIDAD										
N°	DEFINICIÓN	CRITERIOS	PUNTAJE							
			1	2	3	4	5			
1	Conocimiento del Trabajo.	Dominio de conocimientos y técnicas para desempeñar el trabajo diario.								
2	Cumplimiento de metas y objetivos.	Resultados alcanzados de forma eficiente, dentro del tiempo establecido por el jefe inmediato.								
3	Capacidad de aprender.	Habilidad de auto educarse y aplicar esa nueva información en sus funciones.								
4	Apego a las políticas institucionales.	Actúa en sus funciones dentro de la Hostería bajos la normativa interna y externa vigente.								
5	Calidad del Trabajo.	Al ejecutar sus actividades tiende a equivocar (errores comunes), pero son corregidos de forma inmediata.								
6	Iniciativa.	Contribuye en su trabajo con ideas innovadoras, o se anticipa a mejorar su desempeño laboral sin necesidad de órdenes.								
7	Responsabilidades.	Asume total responsabilidad de sus funciones y muestra dedicación en su trabajo.								
8	Ordena su trabajo.	Antes de finalizar su jornada de trabajo ordena sus tareas para evitar pérdidas de tiempo.								
9	Conciencia organizacional.	Reconoce inmediatamente sus funciones y responsabilidades a fin de evitar la duplicidad de tareas.								
10	Puntualidad.	Cumple con la hora de llegada y salida de la jornada de trabajo.								
PUNTAJE TOTAL										

COMPETENCIAS LABORALES						
1	Proponer soluciones.	Capacidad para establecer estrategias empresariales o nuevas formas de resolver los problemas recurrentes.				
2	Nivel de compromiso.	Siente como propios los objetivos de la Hostería y apoyar a las decisiones empresariales.				
3	Disponibilidad de movilidad.	Capacidad para viajar o trasladarse por situaciones de trabajo sin objeción alguna.				
4	Adaptabilidad para el cambio.	Versatilidad para adaptarse a los distintos contextos, situaciones, medios, personas o políticas empresariales puesta por la empresa hotelera.				
5	Habilidad de tomar decisiones.	Capacidad para tomar decisiones empresariales rápidas, oportunas y certeras, aún en situaciones de alta presión.				
6	Poder de negociación.	Capacidad para ejercer influencia sobre la otra persona (clientes, empleados o proveedores).				
7	Excelencia en el trabajo.	Capacidad para desempeñar su trabajo con calidad, eficiencia y eficacia.				
PUNTAJE TOTAL						
TRABAJO EN EQUIPO						
1	Liderazgo.	Trasmite y expresas sus habilidades a los demás empleados para tomar, aconsejar o apoyar decisiones empresariales.				
2	Actitud de cooperación.	Disposición para ofrecer ayuda de manera espontánea e incondicional en las actividades laborales dentro de la Hostería.				
3	Empowerment.	Emprende acciones para mejorar la productividad de los empleados y sus capacidades.				
4	Trabajo en equipo.	Flexibilidad para trabajar con distintas personas o grupos.				
5	Relaciones Interpersonales.	Habilidad para interactuar con diferentes tipos de personas dentro y fuera de la Hostería.				
6	Capacidad de Temple.	Serenidad, dominio para seguir adelante en medio de circunstancias adversas dentro de la empresa hotelera.				
7	Orientación de resultados.	Tendencia para dirigir todos los recursos de la empresa hotelera hacia los objetivos establecidos.				

8	Dirección del personal.	Capacidad para impartir, coordinar, ordenar y supervisar el desarrollo de las actividades de los empleados de la Hostería.						
PUNTAJE TOTAL								
DESTREZAS Y HABILIDADES								
1	Prudencia.	Cumple con sensatez y moderación todos sus actos, particularmente en la aplicación de normas y políticas de la Hostería, sabiendo discernir lo bueno y lo malo.						
2	Disciplina.	Cumple con prontitud sus tareas establecidas por la alta dirección.						
3	Respeto.	Demuestra respeto a los clientes, proveedores y empleados de la Hostería.						
4	Comunicación.	Demuestra habilidad para escuchar y transmitir la información administrativa y financiera de la empresa hotelera.						
5	Autocontrol.	Posee capacidad para mantener controladas sus propias emociones y evitar reacciones negativas como conflictos con clientes y compañeros de trabajo.						
6	Discreción.	Capacidad para resguardar la información administrativa y financiera de la empresa hotelera.						
PUNTAJE TOTAL								
COMENTARIO GENERAL								
ACCIONES DE MEJORAS								
FIRMA DE LOS RESPONSABLES								
Evaluator					Evaluated			

4. INFORME

Como última fase, el jefe departamental o la empresa evaluadora emitirán el respectivo informe general de evaluación del desempeño del personal para la Junta General de Socios de la Hostería, con la finalidad de implementar medidas preventivas y correctivas para el personal con bajo rendimiento productivo, más allá de incentivar al empleado con mejor rendimiento laboral.

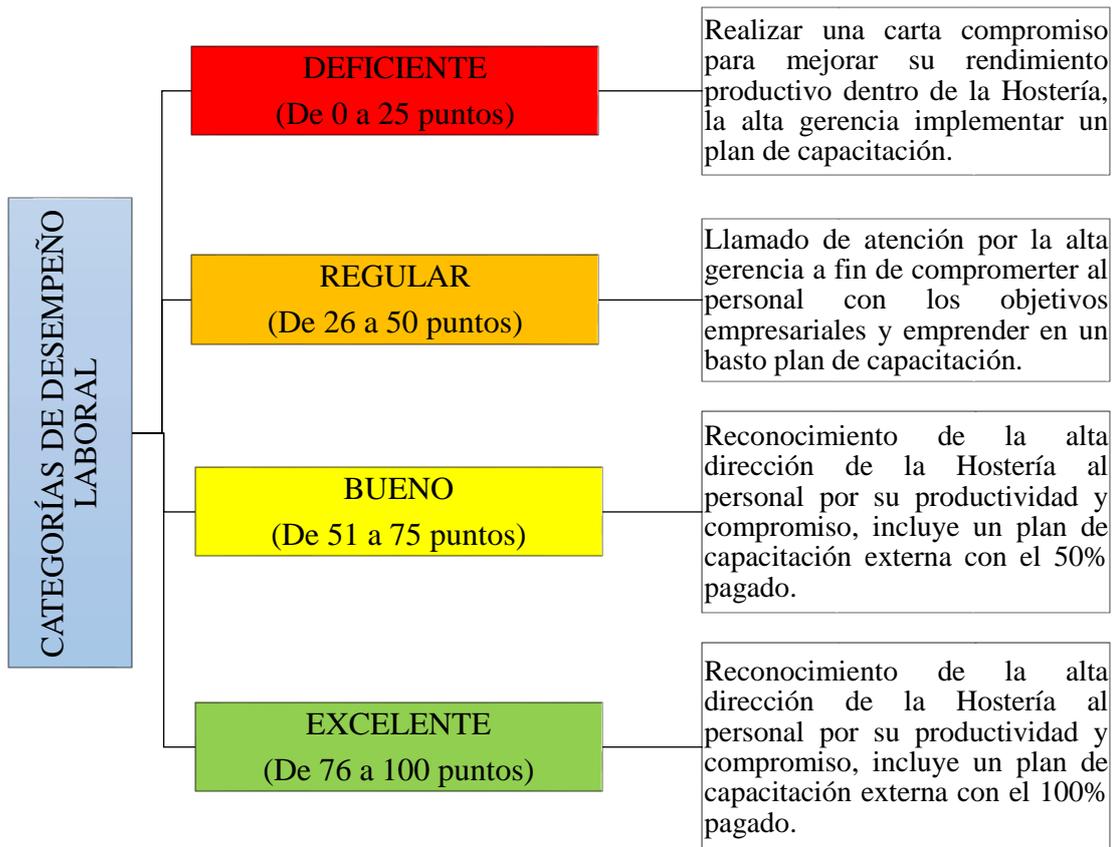
En el siguiente formato de evaluación del desempeño del personal, el jefe departamental o empresa evaluadora deberá registrar el puntaje obtenido tras la evaluación al personal.

Anexo N: Registro de la evaluación general del desempeño laboral

		PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL				CÓDIGO: EVL -1			
						VERSIÓN: 0001			
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados								
Nombre		Antigüedad		Fecha					
Cargo		Evaluador							
EVALUACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL									
N°	Nombres	Cédula	Competencias de Evaluación				Total	Categoría	Observaciones
			Conocimientos Técnicos y Responsabilidad	Competencias laborales	Trabajo en Equipo	Destrezas y Habilidades			
_____				_____					
Gerente				Evaluador					

Una vez obtenido el desempeño laboral individual de los empleados de la Hostería, su productividad se ubicará en las siguientes categorías: deficiente, regular, bueno y excelente.

Figura 6 – 4: Categorías de desempeño laboral



Fuente: Ministerio de Turismo. (2019). *Manual para el correcto uso de las herramientas para la gestión de la calidad Turística*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1jqc4ZBWB0N1Rm-JSw9YkVlc1M9Q_8y2H/view
Elaborador por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 28 Hojas

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROPÓSITO

El presente manual de procedimientos de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene por propósito establecer los lineamientos adecuados para la elaboración y estructuración de los servicios de hotelería, incluidas las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa hotelera.

OBJETIVO

Describir los principales procesos internos de la Hostería mediante una hoja de ruta o de procedimientos con la finalidad de establecer las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y de las actividades turísticas de la empresa hotelera.

ALCANCE

La presente guía administrativa de la Hostería está enfocada a los procesos internos de la empresa hotelera, a fin de que las actividades administrativas, financieras y operativas del establecimiento sean enfocadas correctamente y a tiempo.

RESPONSABLE

La planificación y elaboración del presente manual de procedimientos de la Hostería la Andaluza Asociados, será responsabilidad del Gerente de la empresa hotelera, a fin de normalizar el trabajo operativo de los empleados.

1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS

El manual de procedimientos describirá los procesos internos más importantes de la Hostería, además, servirá como una herramienta de control interno, porque permitirá coordinar, supervisar y controlar el cumplimiento de las actividades diarias realizadas, a

fin de evitar el mal uso de los recursos: económicos, materiales, humanos y tecnológicos; y, a su vez, optimizar el tiempo de trabajo.

A continuación se detallan los principales procesos de la empresa hotelera, saber:

- 1. Determinación del procedimiento:** Se define forma clara y precisa las partes relacionadas del proceso, es decir, para quién o quiénes será destinado.
- 2. Objetivo o propósito del procedimiento:** Se deberá determinar de forma clara cuál es el fin del procedimiento a realizarse; además, ha qué departamento estará articulado el proceso establecido.
- 3. Alcance del procedimientos:** Se deberá contemplar el fin que persigue el proceso y a su vez de dónde a dónde cubre la gestión.
- 4. Lineamientos del procedimiento:** Se deberá describir las actividades de manera secuencial, según el siguiente criterio:
 - Nombre del procedimiento.
 - Número secuencial de actividades.
 - Descripción de las acciones que se ejecutan (hoja de ruta o de procedimiento o texto descriptivo).
 - Responsables de la ejecución de las actividades.
 - Tiempo estimado para realizar; y,
 - Representación gráfica (flujogramas, diagramas o cualquier otro tipo de gráfico del proceso).

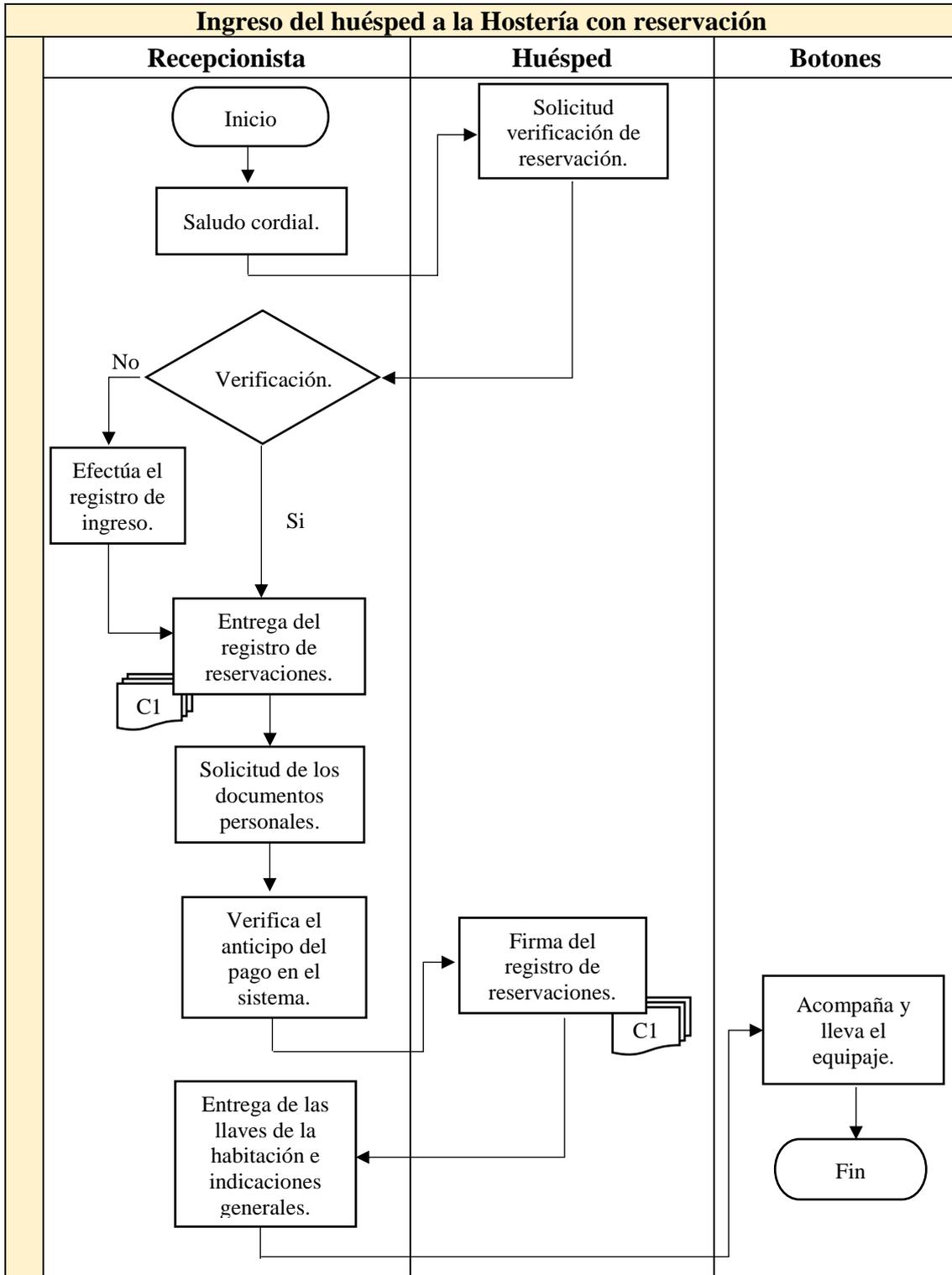
Para la representación gráfica de los procesos son muy utilizados los flujogramas; en el desarrollo de éstos es de vital importancia la simbología a aplicar en la descripción de las actividades.

PROCESO Y FLUJOGRAMAS

		PROCESO DE INGRESO DEL HUÉSPED A LA HOSTERÍA CON RESERVACIÓN		CÓDIGO: PRF – 1
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de ingreso del huésped a la Hostería con reservación.			
Área	Recepción / Atención al cliente.			
Objetivo	Atender al huésped o cliente bajo los más altos estándares de calidad de servicios hoteleros de la empresa.			
Responsable	Recepcionistas.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Saludar y dar la bienvenida al huésped.	Recepcionista	2 minutos	
2	Solicitar la verificación de la reservación.	Huésped	30 segundos	
3	Verificar la reservación en el sistema informático Isyplus: Si, está registrado entrega el registro de reservaciones al huésped. No, procede a verificar la disponibilidad de Habitaciones; y, en caso de existir continuar con el proceso de registro de reservación.	Recepcionista	5 minutos	
4	Solicitar los documentos personales al huésped para tener garantía en la entrega de la reservación.	Recepcionista	1 minutos	
5	Verificar en el sistema informático Isyplus el anticipo del pago del huésped.	Recepcionista	2 minutos	
6	Firmar el registro de reservaciones.	Huésped	30 segundos	
7	Entregar las llaves de la habitación con sus respectivas indicaciones generales.	Recepcionista	5 minutos	
8	Acompañar y llevar el equipaje del huésped.	Botones	7 minutos	

Flujograma del proceso de ingreso del huésped a la Hostería con reservación

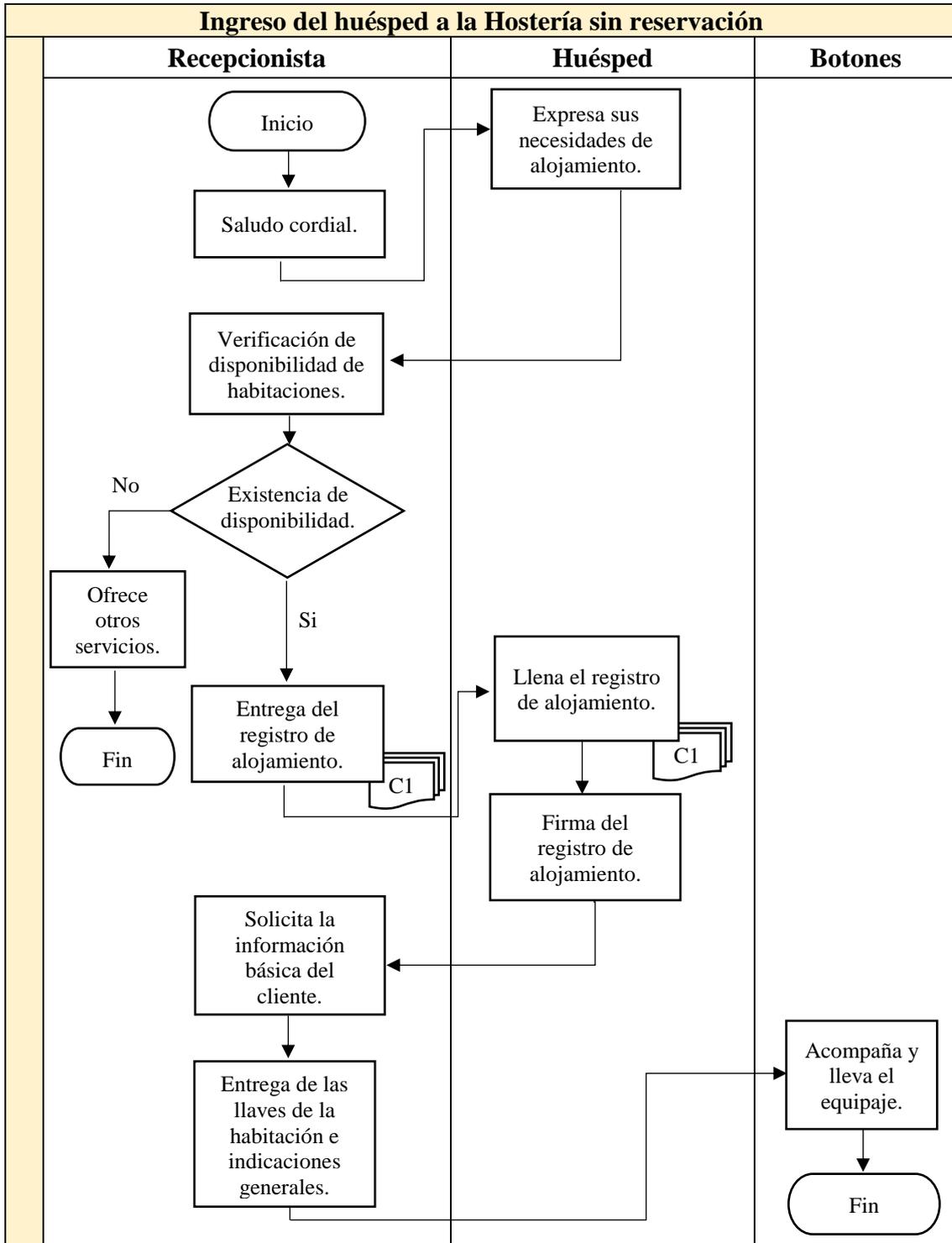
	PROCESO DE INGRESO DEL HUÉSPED A LA HOSTERÍA CON RESERVACIÓN	CÓDIGO: PRF – 1.1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE INGRESO DEL HUÉSPED A LA HOSTERÍA SIN RESERVACIÓN		CÓDIGO: PRF – 2	
				VERSIÓN: 0001	
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.				
Nombre	Proceso de ingreso del huésped a la Hostería sin reservación.				
Área	Recepción / Atención al cliente.				
Objetivo	Atender al huésped o cliente bajo los estándares de calidad de servicios hoteleros de la empresa.				
Responsable	Recepcionistas.				
PROCEDIMIENTO					
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO		
1	Saludar y dar la bienvenida al huésped.	Recepcionista	2 minutos		
2	El cliente expresa sus requerimientos o necesidades.	Huésped	5 minutos		
3	Verifica la disponibilidad de habitaciones en la Hostería: Si, cuenta con habitaciones entrega el registro de alojamiento. No, cuenta ofrece otros servicios o finaliza el proceso.	Recepcionista	3 minutos		
4	Llenar registro de alojamiento con la información básica.	Huésped	7 minutos		
5	Firmar el registro de reservaciones	Huésped	30 segundos		
6	Solicitar la información necesaria para la facturación.	Recepcionista	3 minutos		
7	Entregar las llaves de la habitación con sus respectivas indicaciones generales.	Recepcionista	5 minutos		
8	Acompañar y llevar el equipaje del huésped.	Botones	7 minutos		

Flujograma del proceso de ingreso del huésped a la Hostería sin reservación

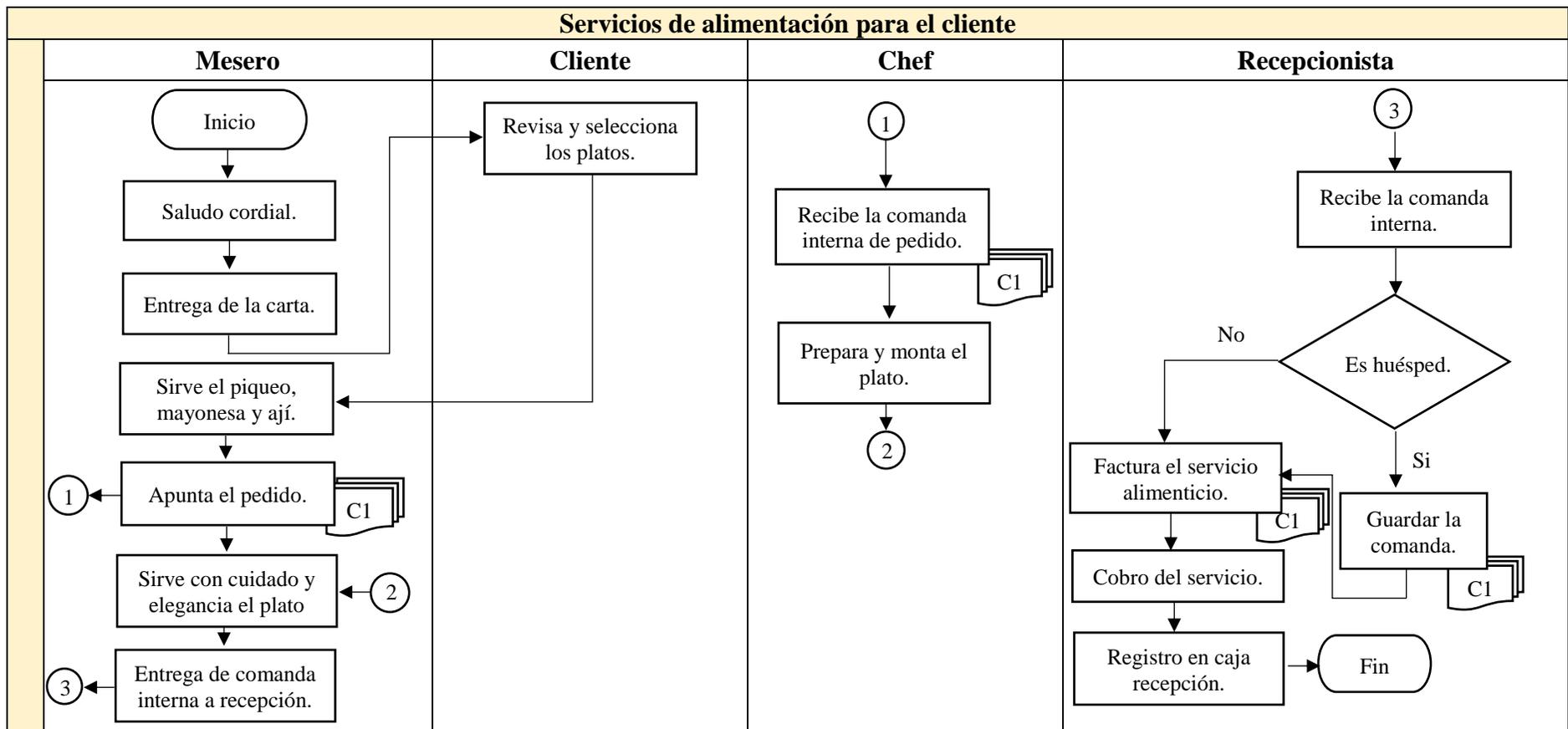
	PROCESO DE INGRESO DEL HUÉSPED A LA HOSTERÍA SIN RESERVACIÓN	CÓDIGO: PRF – 2.1



		PROCESO DE SERVICIO DE ALIMENTACIÓN PARA EL CLIENTE		CÓDIGO: PRF – 3
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de servicio de alimentación para el cliente.			
Área	Restaurante / Atención al cliente.			
Objetivo	Ofrecer desayuno, buffet, almuerzos, meriendas o comida rápida con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente o huésped.			
Responsable	Maitre y Meseros.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Saluda y dar la bienvenida al cliente.	Mesero	2 minutos	
2	Entrega la carta al cliente.	Mesero	1 minuto	
3	El cliente revisa la carta y selecciona los platillos alimenticios a comer.	Cliente	5 minutos	
4	Sirve el piqueo y coloca el tablero en la mesa la mayonesa y ají.	Mesero	2 minutos	
5	Apunta el pedido del cliente en la comanda interna.	Mesero	2 minutos	
6	Recibe la comanda interna de pedido del cliente.	Chef	2 minutos	
7	Prepara y monta el platillo alimenticio para el cliente.	Chef	15 minutos	
8	Sirve con cuidado y con elegancia la comida, bebidas.	Mesero	2 minutos	
9	Entrega la comanda interna a recepción.	Mesero	1 minutos	
10	Recibe la comanda interna.	Recepcionista	30 segundos	
11	Si: El cliente es huésped se archiva la comanda interna para al finalizar su alojamiento proceder a la facturación. No: Se factura los servicios alimenticios.	Recepcionista	3 minutos	
12	Cobra el servicio alimenticio entregado.	Recepcionista	3 minutos	
13	Registra en caja – recepción el ingreso económico.	Recepcionista	1 minuto	

Flujograma del proceso de servicios de alimentación para el cliente

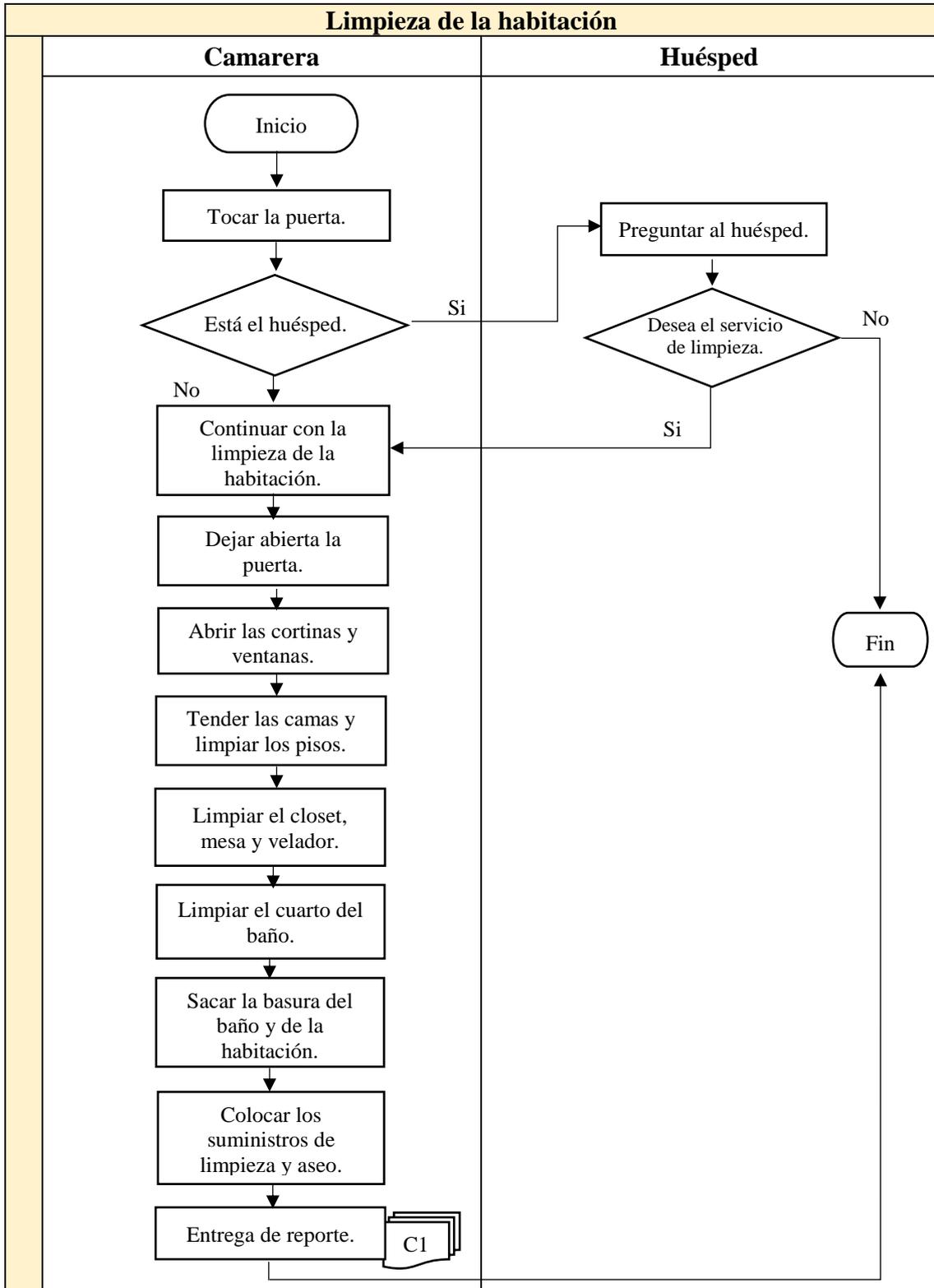
	PROCESO DE SERVICIO DE ALIMENTACIÓN PARA EL CLIENTE	CÓDIGO: PRF – 3.1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE LIMPIEZA DE HABITACIÓN		CÓDIGO: PRF – 4
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de limpieza de habitación.			
Área	Limpieza / Atención al cliente.			
Objetivo	Realizar las actividades de limpieza y aseo de la habitación para ofrecer al huésped un alojamiento de calidad.			
Responsable	Camareras.			
PROCEDIMIENTO				
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Tocar la puerta de la habitación.	Camarera	30 segundos	
2	Si: El huésped pregunta si desea que realice la limpieza de la habitación en ese momento o después. No: La habitación está vacía, continúa con la limpieza.	Huésped	3 minutos	
3	Dejar la puerta abierta de la habitación.	Camarera	30 minutos	
4	Abrir cortinas y ventanas para ventilar la habitación.	Camarera	30 minutos	
5	Tender las camas y limpiar el piso de la habitación.	Camarera	10 minutos	
6	Limpiar el closet, mesas y veladores.	Camarera	5 minutos.	
7	Limpiar el cuarto de baño.	Camarera	10 minutos	
8	Sacar la basura del cuarto de baño y habitación.	Camarera	2 minutos	
9	Colocar los suministros de limpieza y aseo personal en el cuarto de baño.	Camarera	2 minutos	
10	Entregar el reporte de las habitaciones limpiadas.	Camarera	3 minutos	

Flujograma del proceso de limpieza de la habitación

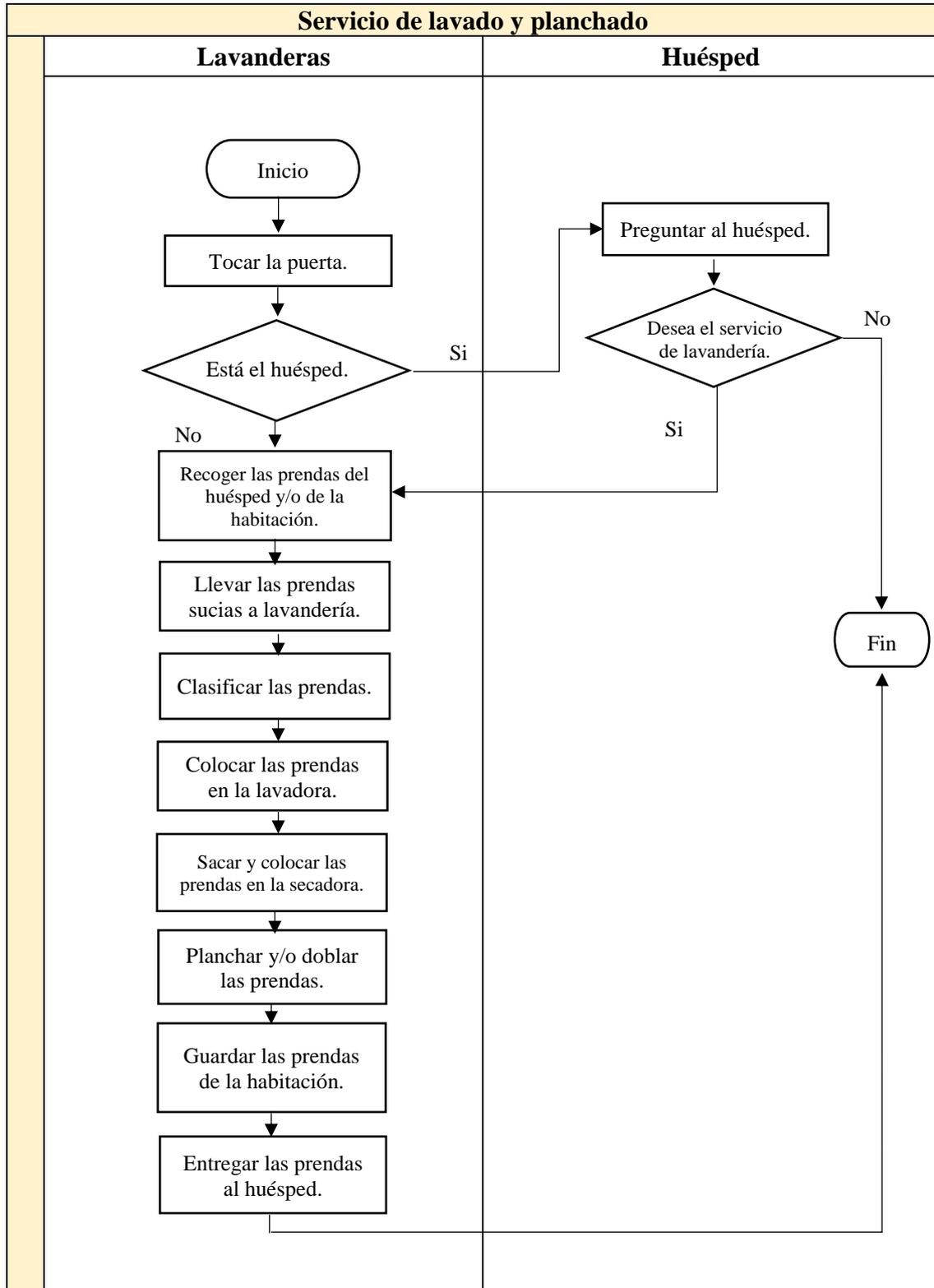
	PROCESO DE LIMPIEZA DE HABITACIÓN	CÓDIGO: PRF – 4.1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE SERVICIO DE LAVADO Y PLANCHADO		CÓDIGO: PRF – 5
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de servicio de lavado y planchado.			
Área	Limpieza / Atención al cliente.			
Objetivo	Realizar las actividades de lavado y planchado tanto de prendas de la habitación, así como del huésped.			
Responsable	Camareras.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Tocar la puerta de la habitación.	Lavanderas	30 segundos	
2	Si: El huésped está, preguntar si desea el servicio de lavandería o pedir permiso para recoger sábanas, cobijas, cobertores y toallas sucias. No: La habitación está vacía recoger las prendas de la habitación sucias y retirarse.	Huésped	3 minutos	
3	Llevar las prendas sucias a lavandería.	Lavanderas	10 minutos	
4	Clasificar las prendas de acuerdo a las características o por huésped.	Lavanderas	15 minutos	
5	Colocar en la lavadora las prendas para su lavado.	Lavanderas	5 minutos	
6	Sacar las prendas y colocar en la secadora.	Lavanderas	5 minutos.	
7	Sacar las prendas secas para planchar y/o ser dobladas.	Lavanderas	10 minutos	
8	Guardar las prendas de la habitación en su debido lugar.	Lavanderas	15 minutos	
9	Entregar las prendas al huésped en su respectiva habitación.	Lavanderas	10 minutos	

Flujograma del proceso de servicio de lavado y planchado

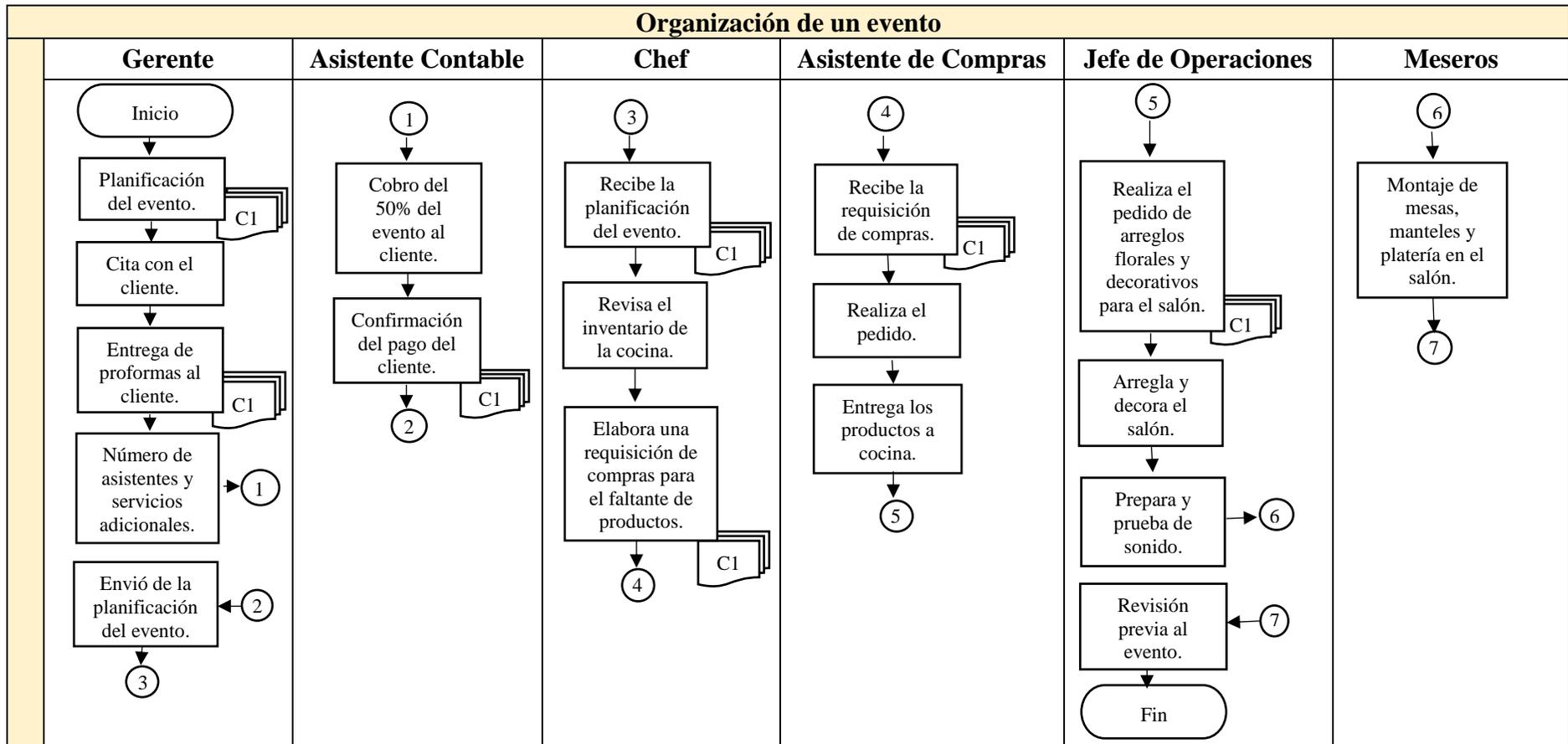
	PROCESO DE LAVADO Y PLANCHADO	CÓDIGO: PRF – 5.1 VERSIÓN: 0001
---	--	------------------------------------



		PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO		CÓDIGO: PRF – 6
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de organización de un evento.			
Área	Administrativa / Atención al cliente.			
Objetivo	Planificar y organizar ceremonias, fiestas o cualquier otro tipo de reunión con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.			
Responsable	Gerente			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Planificación del evento con anticipación.	Gerente	1 día	
2	Cita al cliente para entregar proformas de programación para el evento.	Gerente	3 minutos	
3	Entrega las proformas de eventos al cliente para que pueda modificar a su gusto.	Gerente	2 minutos	
4	Verifica el número de asistentes y pregunta algún servicio complementario para el evento.	Gerente	10 minutos	
5	Para iniciar con los preparativos cobra un 50% del evento.	Asistente contable	10 minutos	
6	Confirmación de pago del cliente a gerencia.	Asistente Contable	5 minutos	
7	Envía la planificación del evento a cocina.	Gerente	2 minutos	
8	Recibe la planificación del evento.	Chef	2 minutos	
9	Verifica el inventario de materiales de cocina para abastecer el evento.	Chef	15 minutos	
10	Realiza una requisición de compras de insumos faltantes.	Chef	10 minutos	
11	Recibe la requisición de compras.	Asistente de compras	2 minutos	
12	Realiza el pedido a los proveedores.	Asistente de compras	5 minutos	
13	Entrega los productos a cocina para preparar los platillos para el evento.	Asistente de compras	15 minutos	
14	Realiza el pedido de arreglos florales y decoraciones para el salón de eventos.	Jefe de Operaciones	15 minutos	
14	Arregla y decora el salón de eventos.	Jefe de Operaciones	6 horas	
15	Prepara y prueba el equipo de sonido.	Jefe de Operaciones	1 hora	
16	Realiza el montaje de mesas, manteles y platería en el salón.	Meseros	2 horas	
17	Recibe con previa anticipación el salón de eventos.	Jefe de operaciones	30 minutos	

Flujograma del proceso de organización de un evento

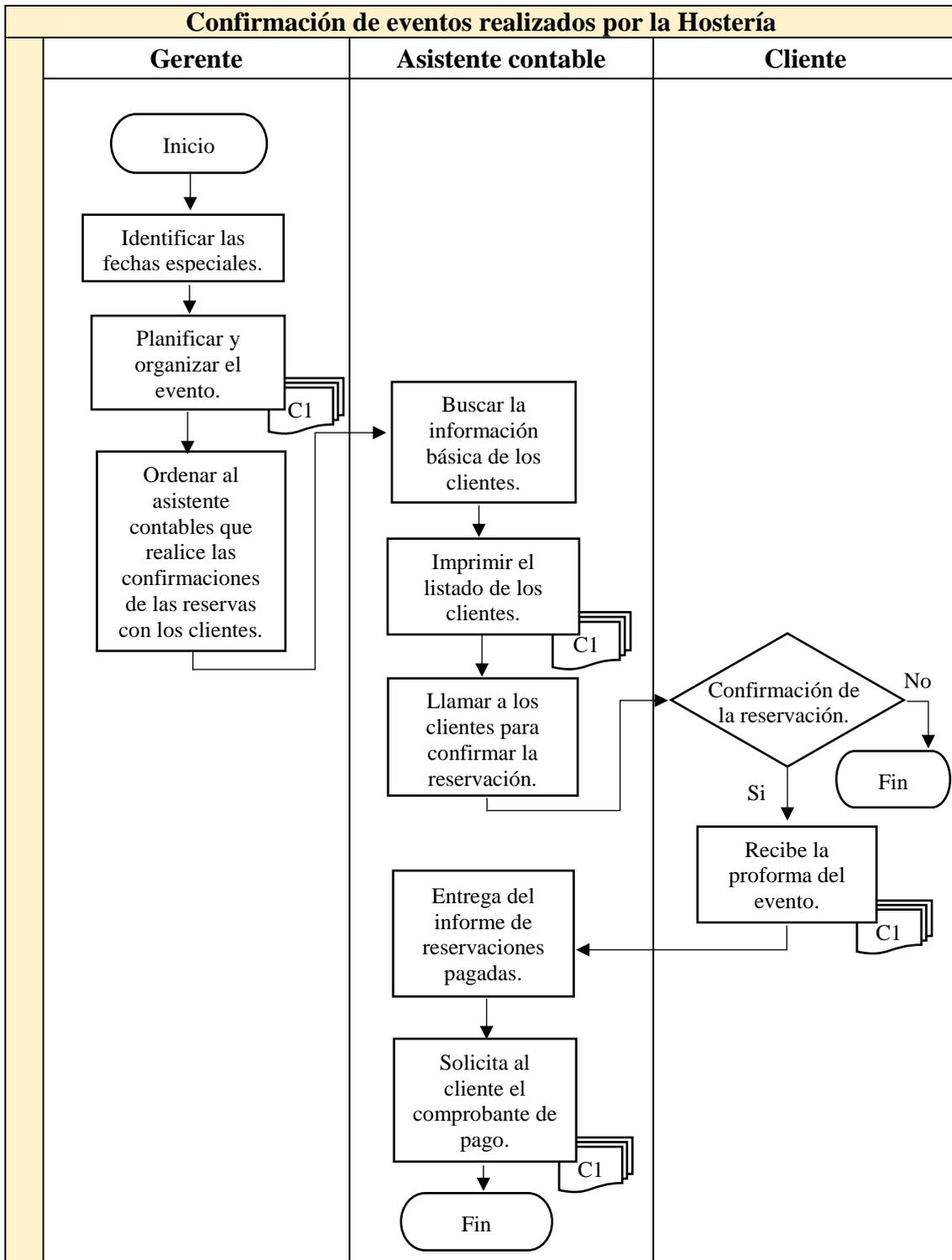
	PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO	CÓDIGO: PRF – 6.1 VERSIÓN: 0001
---	---	------------------------------------



		PROCESO DE CONFIRMACIÓN DE EVENTOS A REALIZARSE EN LA HOSTERÍA		CÓDIGO: PRF – 7
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de confirmación de eventos a realizarse en la Hostería.			
Área	Administrativa / Atención al cliente.			
Objetivo	Establecer una negociación de confirmación con los clientes frecuentes para el evento a realizarse en la Hostería.			
Responsable	Gerencia.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Identificar las fechas especiales para festejos.	Gerencia	20 minutos	
2	Planificar la organización de una festividad.	Gerencia	1 día	
3	Ordenar al asistente contable para que realice las llamadas correspondientes a los clientes.	Gerencia	5 minutos	
4	Solicitar la información básica de los clientes.	Asistente contable	2 minutos	
5	Recibir y entregar la información solicitada.	Recepcionista	30 minutos	
6	Recibir toda la información solicitada.	Asistente contable	1 minuto	
7	Llamar a los clientes para confirmar su reservación.	Asistente contable	1 hora	
8	Entregar el informe de confirmación de los clientes.	Asistente contable	30 minutos	

Flujograma del proceso de confirmación de eventos a realizarse en la Hostería

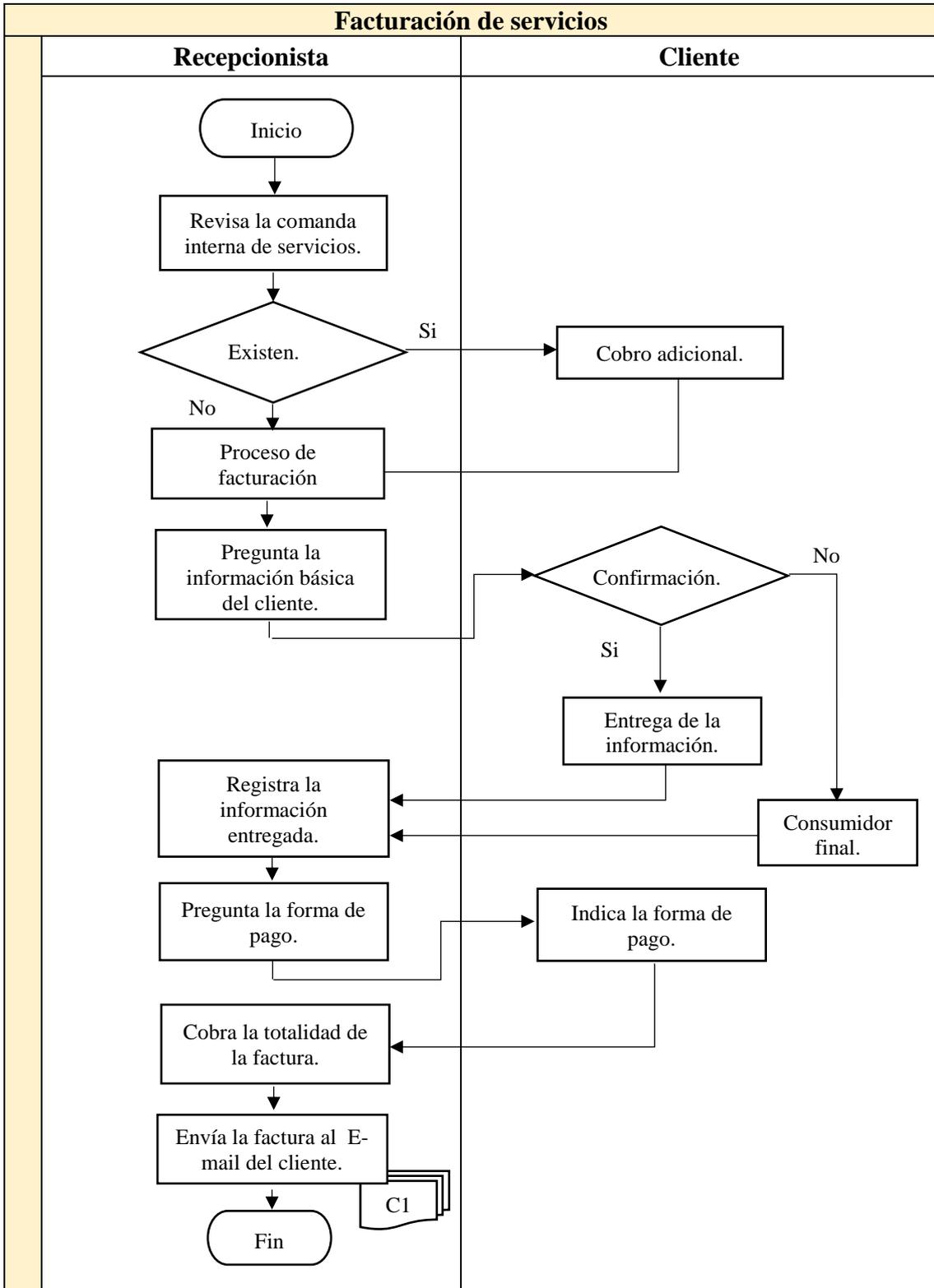
	PROCESO DE CONFIRMACIÓN DE EVENTOS A REALIZARSE EN LA HOSTERÍA	CÓDIGO: PRF – 7. 1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS		CÓDIGO: PRF – 8
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de facturación de servicios.			
Área	Recepción / Atención al cliente.			
Objetivo	Realizar la respectiva facturación de los servicios entregado al cliente.			
Responsable	Gerencia.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Revisar las comandas internas de los servicio entregados.	Recepcionista	3 minutos	
2	Revisar el registro de novedades. Si: existe cobro adicional. No: procede al proceso de facturación.	Recepcionista	2 minutos	
3	Preguntar la información básica del cliente para la factura.	Recepcionista	1 minutos	
4	Confirmación: Si: Proporciona los datos. No: Consumidor final.	Cliente	4 minutos	
5	Registrar la información proporcionada por el cliente.	Recepcionista	5 minutos	
6	Preguntar la forma de pago.	Recepcionista	5 minutos	
7	Indicar la forma de pago de los servicios.	Cliente	2 minutos	
8	Cobrar la totalidad de la factura.	Recepcionista	5 minutos	
9	Enviar la factura al correo del cliente.	Recepcionista	5 minutos	

Flujograma del proceso de facturación de servicios

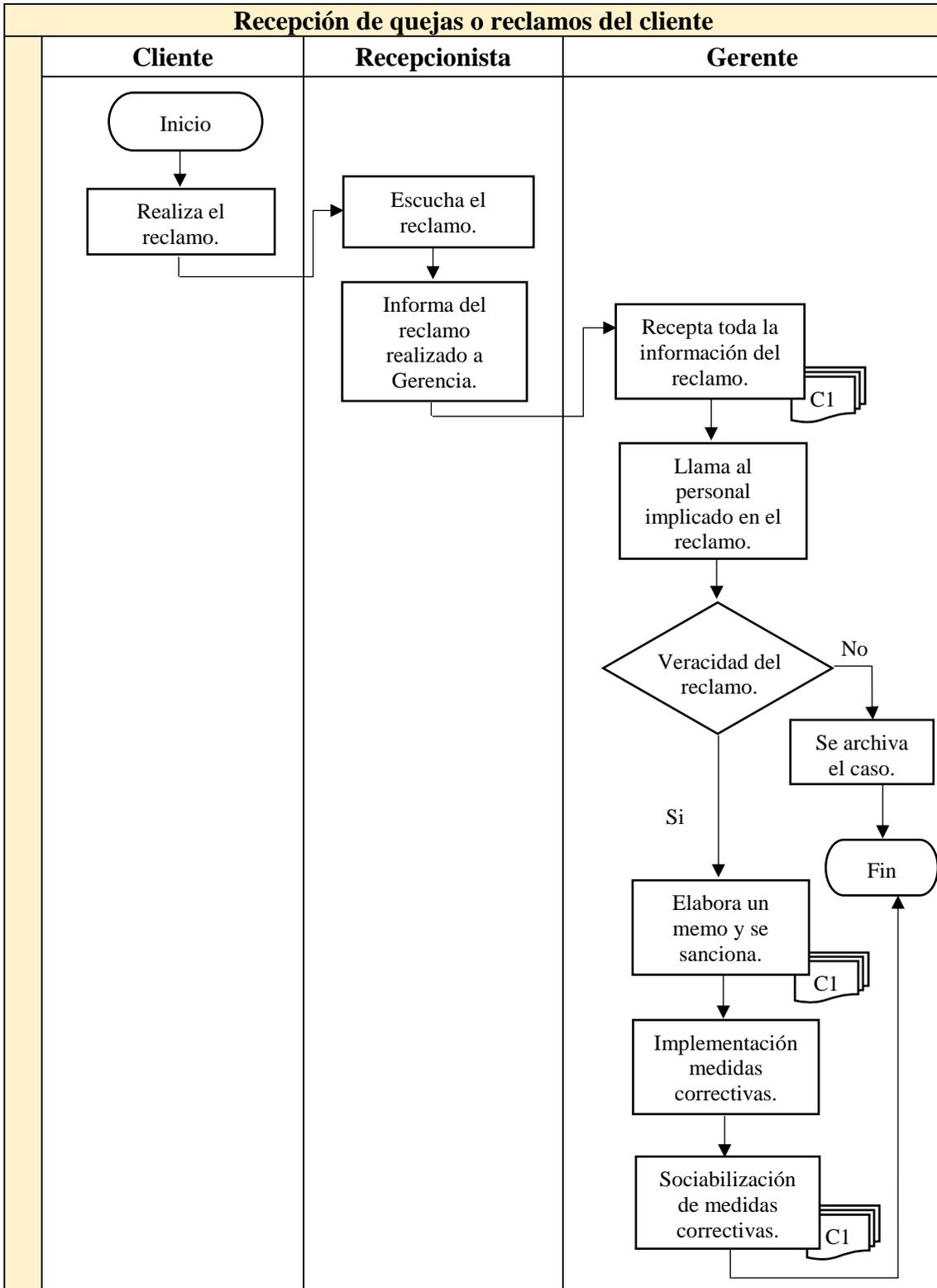
	PROCESO DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS	CÓDIGO: PRF – 8. 1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS O RECLAMOS DEL CLIENTE		CÓDIGO: PRF – 9
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de recepción de quejas o reclamos del cliente.			
Área	Recepción / Atención de Cliente.			
Objetivo	Fortalecer y mejorar los servicios ofrecidos por el personal de la Hostería a fin de satisfacer las necesidades del cliente.			
Responsable	Recepcionista.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Realiza el reclamo ante el personal de la Hostería.	Cliente	10 minutos	
2	Escucha el reclamo del cliente.	Recepcionista	10 minutos	
3	Informa a gerencia sobre el reclamo realizado por el cliente.	Recepcionista	5 minutos	
4	Recepta toda la información del reclamo.	Gerencia	5 minutos	
5	Llama al personal implicado para que descargue el argumento del cliente.	Gerencia	3 minutos	
6	Verifica la veracidad del reclamo: Si: Elabora los memos y se sanciona al personal. No: Se archiva el caso.	Gerencia	5 minutos	
7	Implementación de medidas correctivas para el personal.	Gerencia	1 hora	
8	Socialización de medidas correctivas entre todo el personal, en caso de volverse a presentar eventos del mismo tipo en el futuro.	Gerencia	15 minutos	

Flujograma del proceso de quejas o reclamos del cliente

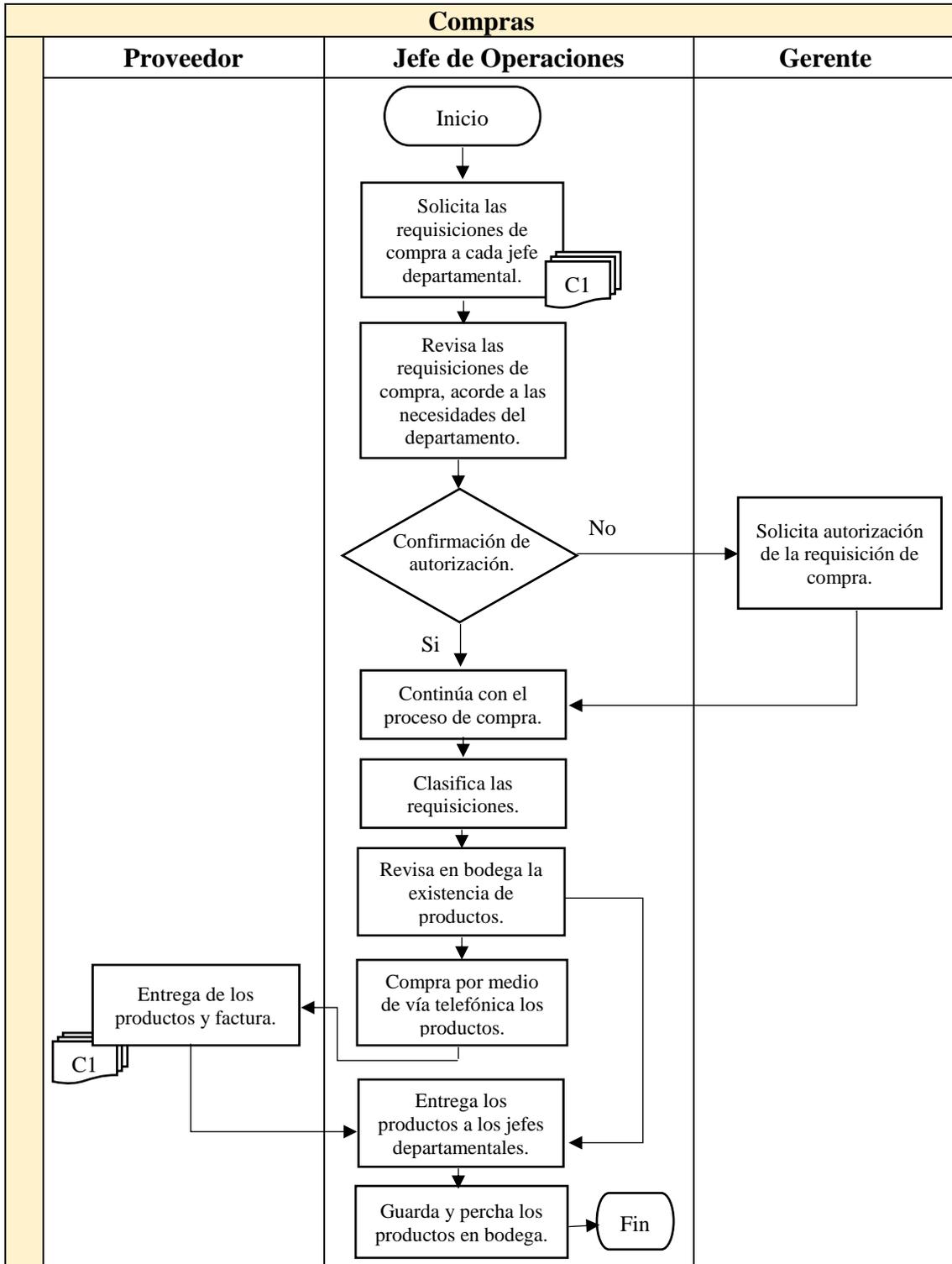
	PROCESO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS O RECLAMOS DEL CLIENTE	CÓDIGO: PRF – 9. 1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE COMPRAS		CÓDIGO: PRF – 10
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de compras.			
Área	Contable.			
Objetivo	Garantizar y cubrir los requerimientos y necesidades de cada departamento de la Hostería, a fin proporcionar servicios hoteleros de calidad.			
Responsable	Jefe de operaciones.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Solicitar las requisiciones de compras a cada jefe departamental.	Jefe de operaciones	10 minutos	
2	Revisar que las requisiciones de compras estén acordes a las necesidades del departamento.	Jefe de operaciones	5 minutos	
3	Confirmación. Si: Están autorizadas continúan con el proceso de compras. No: Solicita la autorización.	Jefe de operaciones	15 minutos	
4	Clasificar las requisiciones de compras para solicitar los pedidos.	Jefe de operaciones	10 minutos	
5	Revisar con las requisiciones de compras en bodega, si existen los productos para no comprar.	Jefe de operaciones	30 minutos	
6	Comprar vía línea telefónica los productos.	Jefe de operaciones	2 horas	
7	Entregar de los productos y factura al personal de la Hostería.	Proveedores	3 horas	
8	Entregar de los productos a los jefes departamentales de acuerdo a la requisición de compra.	Jefe de operaciones	1 hora	
9	Guardar y perchar los productos en bodega.	Jefe de operaciones	1 horas y 30 minutos	

Flujograma del proceso de compras

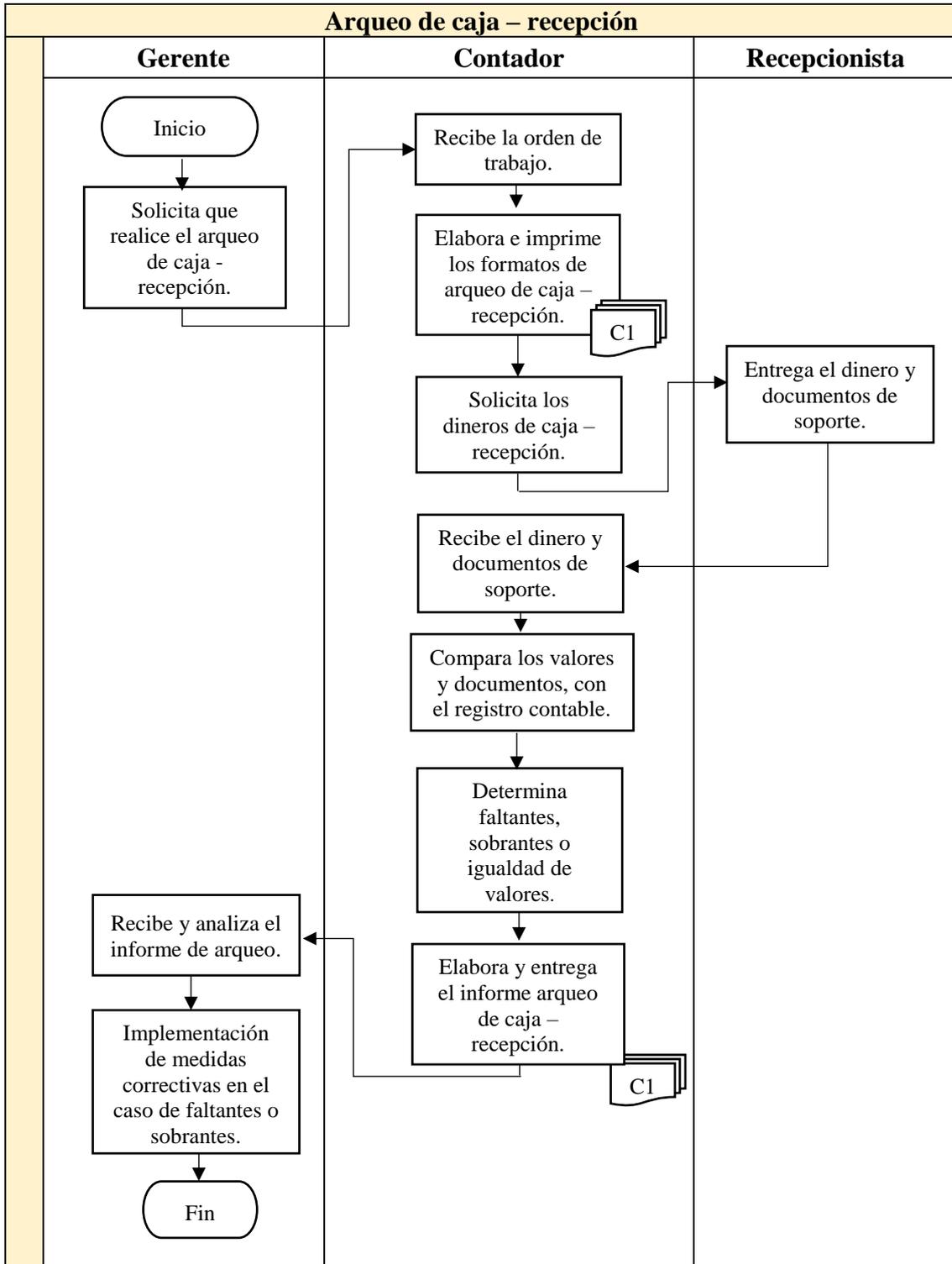
	PROCESO DE PROCESO DE COMPRAS	CÓDIGO: PRF – 10. 1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE ARQUEO DE CAJA – RECEPCIÓN		CÓDIGO: PRF – 11
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de arqueo de caja – recepción.			
Área	Contable.			
Objetivo	Realizar los arqueos de caja – recepción de manera periódica y sorpresiva a fin de constatar la honestidad en el manejo de los recursos económicos de la Hostería.			
Responsable	Contador.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Solicita al contador que realice el arqueo de caja – recepción.	Gerente	5 minutos	
2	Recibe la orden de trabajo.	Contador	5 minutos	
3	Elabora e imprime los formatos de arqueos de caja – recepción.	Contador	30 minutos	
4	Solicita el dinero de caja – recepción.	Contador	5 minutos	
5	Entrega el dinero de caja – recepción y documentos de soportes.	Recepcionista	15 minutos	
6	Recibe el dinero de caja – recepción y documentos de soporte.	Contador	2 minutos	
7	Procede a comparar los valores existentes en caja – recepción con los registros contables.	Contador	30 minutos	
8	Determina si existen sobrantes, faltantes o los valores coinciden con los registros contables.	Contador	10 minutos	
9	Elabora y entrega a gerencia el informe de arqueo de caja – recepción con las firmas correspondientes.	Contador	30 minutos	
10	Recibe y analiza el informe de caja – recepción.	Gerente	15 minutos	
11	Procede a implementar medidas correctivas en el caso de determinarse un faltante o sobrante.	Gerente	10 minutos	

Flujograma del proceso de arqueo de caja – recepción

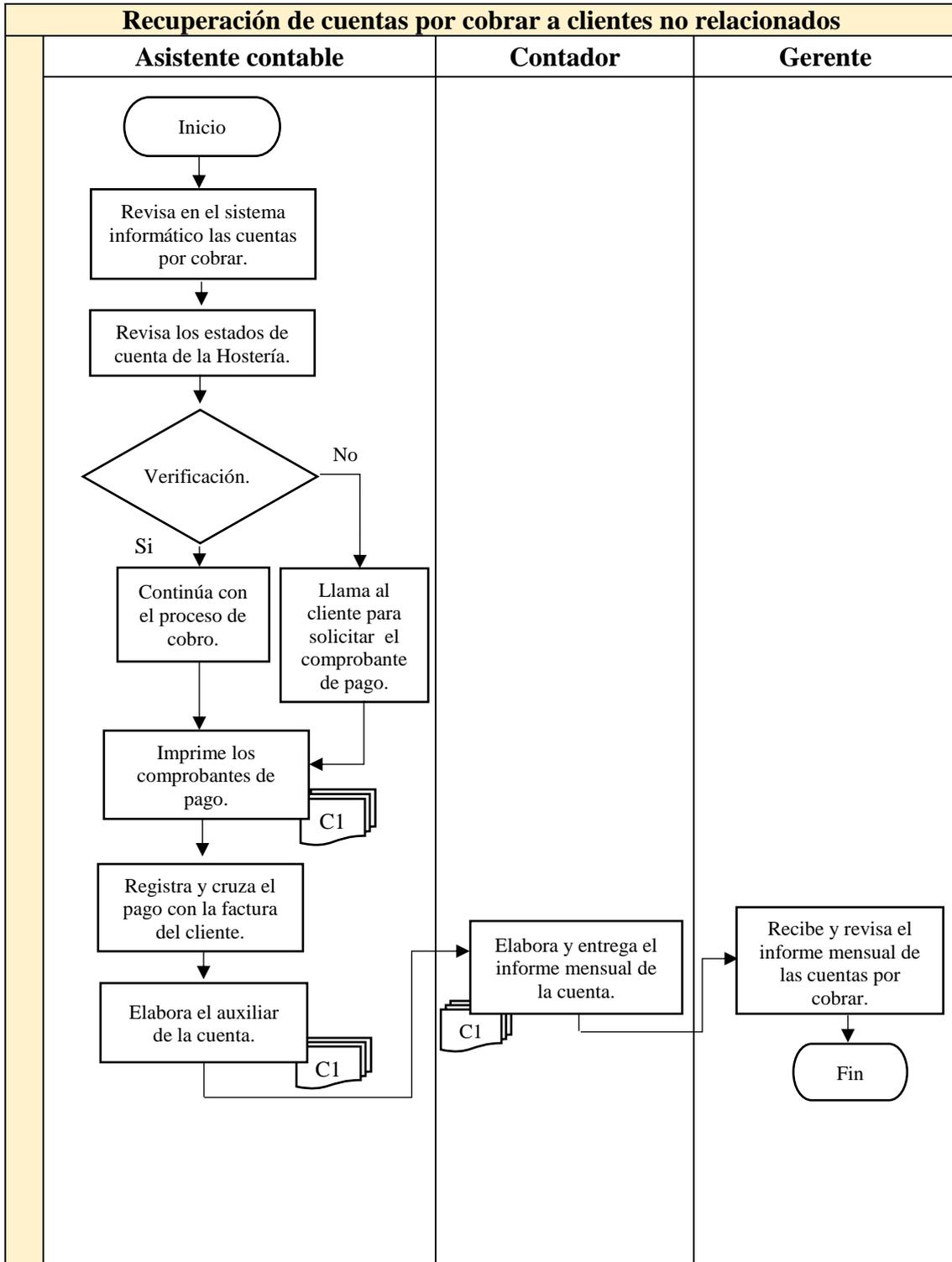
	PROCESO DE ARQUEO DE CAJA – RECEPCIÓN	CÓDIGO: PRF – 11.1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES NO RELACIONADOS		CÓDIGO: PRF – 12
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de recuperación de cuentas por cobrar a clientes no relacionados.			
Área	Contable.			
Objetivo	Cobrar a los clientes de la Hostería a fin disponer de liquidez para cubrir las necesidades administrativas, financieras y operativas de la empresa hotelera.			
Responsable	Contador.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Revisa en el sistema informático Isyplus, las cuentas por cobrar a clientes.	Asistente contables	5 minutos	
2	Revisa a los estados de cuenta de la Hostería.	Asistente contables	5 minutos	
3	Verificación: Si: Continuar con el proceso de cobro. No: Llamar al cliente para solicitar el comprobante de pago.	Asistente contables	15 minutos	
4	Imprime los comprobantes de pago del cliente.	Asistente contables	5 minutos	
5	Registra y cruza los pagos de los clientes con las facturas.	Asistente contables	15 minutos	
6	Elabora los auxiliares de las cuentas por cobrar a clientes no relacionados.	Asistente contables	25 minutos	
7	Elabora y entrega el informe mensual de las cuentas por cobrar a clientes no relacionados.	Contador	30 minutos	
8	Recibe y revisa los informes mensuales de las cuentas por cobrar a clientes no relacionados.	Gerente	10 minutos	

Flujograma del proceso de recuperación de cuentas por cobrar a clientes no relacionados

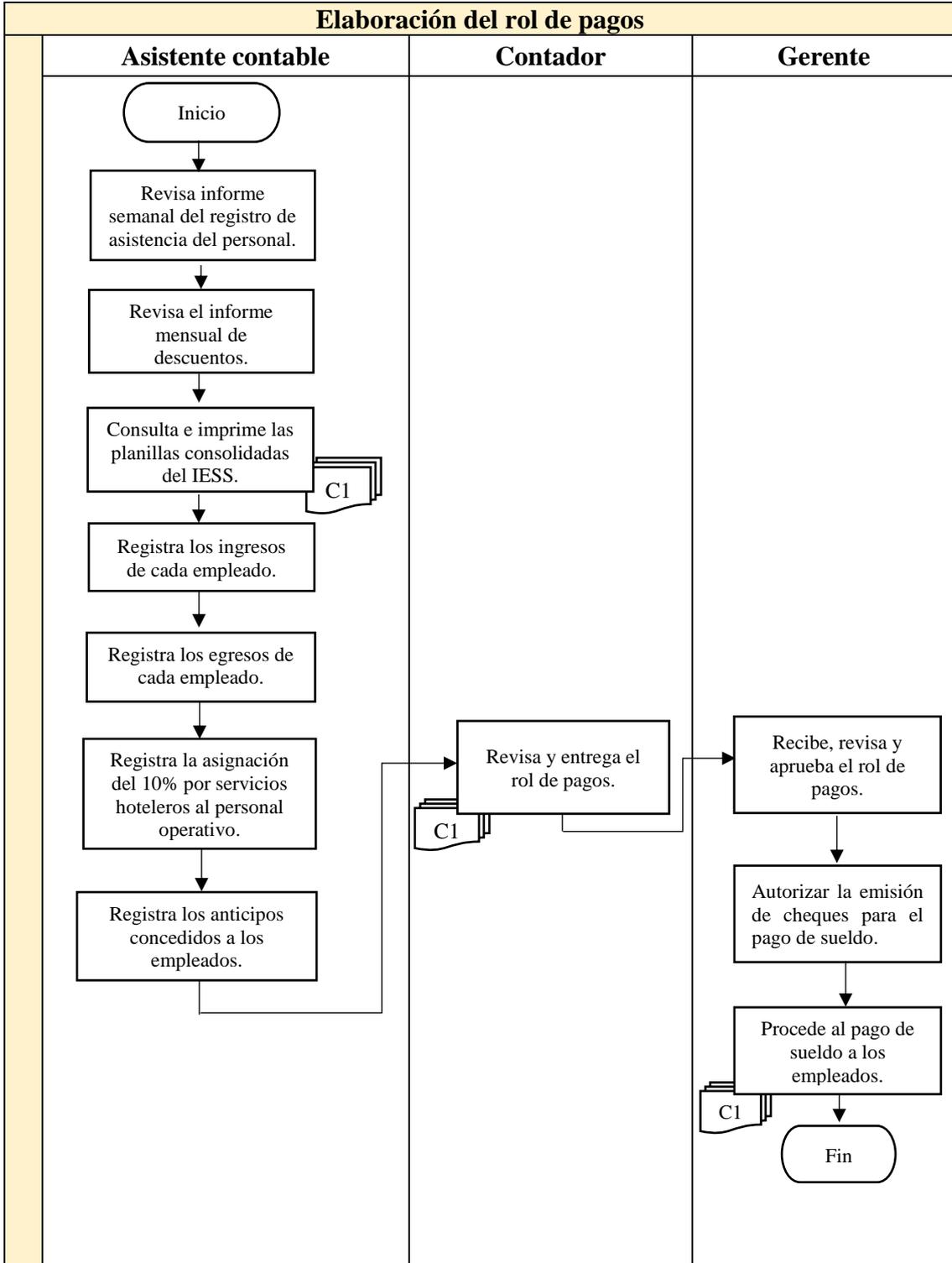
	PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES NO RELACIONADOS	CÓDIGO: PRF – 12.1
		VERSIÓN: 0001



		PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ROL DE PAGOS		CÓDIGO: PRF – 13
				VERSIÓN: 0001
Empresa	La Hostería La Andaluza Asociados.			
Nombre	Proceso de elaboración del rol de pagos.			
Área	Contable.			
Objetivo	Elaborar los roles de pagos de la Hostería La Andaluza Asociados a fin de llevar el control general de los salarios individuales cancelados a los empleados de la empresa hotelera.			
Responsable	Contador.			
PROCEDIMIENTO				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
1	Revisar el informe semanal del registro de asistencia diaria del empleado.	Asistente contables	7 minutos	
2	Revisar el informe mensual de descuentos del jefe operaciones.	Asistente contables	5 minutos	
3	Consultar e imprimir las planillas consolidadas de pago del IESS.	Asistente contables	15 minutos	
4	Registrar los ingresos de cada empleado.	Asistente contables	20 minutos	
5	Registrar los aportes, descuentos, pensiones alimenticias y préstamos del IESS.	Asistente contables	20 minutos	
6	Registrar los anticipos concedidos a los empleados.	Asistente contables	10 minutos	
7	Registrar la asignación del 10% por servicios hoteleros a los empleados operativos de la Hostería.	Asistente contables	12 minutos	
8	Revisar y entregar el rol de pagos.	Contador	5 minutos	
9	Recibir, revisar y aprobar el rol de pagos.	Gerente	10 minutos	
10	Autorizar la emisión de los cheques para el pago de sueldos a los empleados.	Gerente	30 minutos	
11	Proceder al pago de sueldos a los empleados.	Gerente	30 minutos	

Flujograma del proceso de elaboración del rol de pagos

	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ROL DE PAGOS	CÓDIGO: PRF – 13.1



HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	MANUAL DE PREVENCIÓN CONTRA EL FRAUDE	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 04 Hojas

MANUAL DE PREVENCIÓN CONTRA EL FRAUDE

PROPÓSITO

El presente manual de prevención contra el fraude de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene por propósito establecer políticas generales para contrarrestar cualquier acto ilícito relacionadas con la actividad económica o con terceras personas.

OBJETIVO

Fortalecer e implementar políticas corporativas, normas y procedimientos a fin de crear conciencia en el personal administrativo, financiero y operativo de la Hostería, sobre las consecuencias tanto civiles como penales que acarrear los fraudes financieros o cualquier otro tipo de corrupción.

ALCANCE

El presente manual de prevención contra el fraude de la Hostería La Andaluza Asociados, es de obligatoria aplicación y observancia para socios, personal administrativo, personal financiero y personal operativo; y, todos aquellos individuos que se incorporen a la empresa hotelera.

RESPONSABLE

El responsable de elaborar y aprobar el presente manual de prevención contra el fraude de la Hostería La Andaluza Asociados, estará a cargo de la Junta General de Socios y vigilará su cumplimiento el Gerente de la empresa hotelera y tendrá como objetivo sancionar o aplicar con toda la rigurosidad de la ley medidas disciplinarias, actos de corrupción.

COMPONENTES

El presente manual de prevención contra el fraude de la Hostería La Andaluza Asociados, comprende un conjunto de reglas dirigidas a la prevención, detección y adopción de

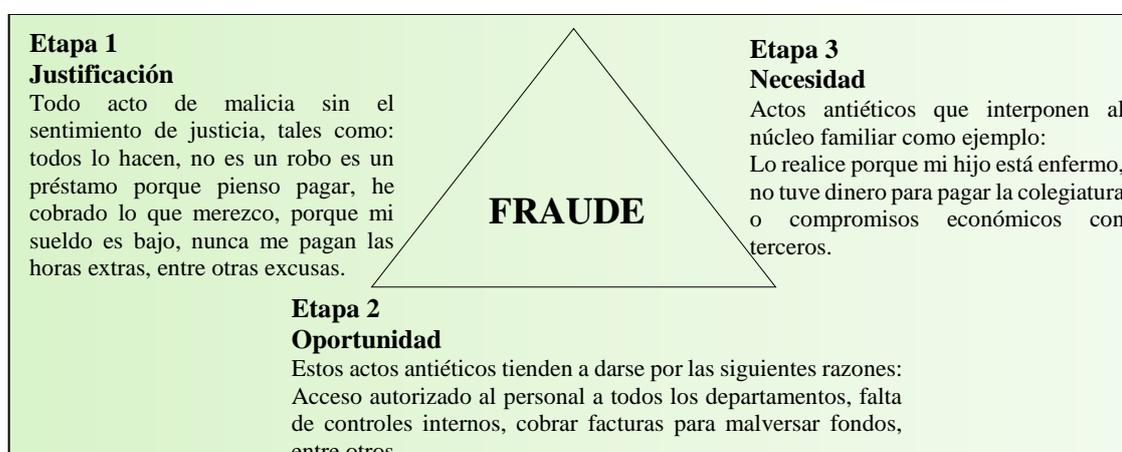
acciones correctivas contra delitos administrativos y financieros, con la finalidad de normar los procedimientos internos mediante la implantación de controles a los riesgos y fraudes empresariales.

Estas conductas antiéticas del personal de la Hostería serán completamente rechazadas por el Código de Ética; para la evaluación y medición de los delitos administrativos y financieros de la empresa hotelera se debe considerar los siguientes aspectos:

- **Fraude interno:** Son actos conscientes y malintencionados realizados por los socios o empleados en el afán de perjudicar a otra persona y/o a la empresa hotelera, tales como: apropiación de bienes y/o recursos económicos ajenos, malversación y destinación de dinero a actividades diferentes de los servicios hoteleros; y, aceptar sobornos o cualquier otro acto ilícito.
- **Fraude externo:** Son actos conscientes y malintencionados realizados por el cliente o proveedor en afán de perjudicar a la empresa hotelera.
- **Corrupción:** Son actos menores que consisten en aceptar o pedir obsequios a cambio de realizar un favor a otra persona, abuso de tiempo laboral no remunerado, entregar falsos reportes, entre otros actos de corrupción.

Todo delito, fraude o cualquier otro acto de corrupción es una combinación de eventos y motivos, que se basan en: la justificación, oportunidad o necesidad, que al ser descubiertos tienden a emprender procesos legales. A continuación se detalla lo siguiente:

Figura 7 – 4: Etapas del fraude



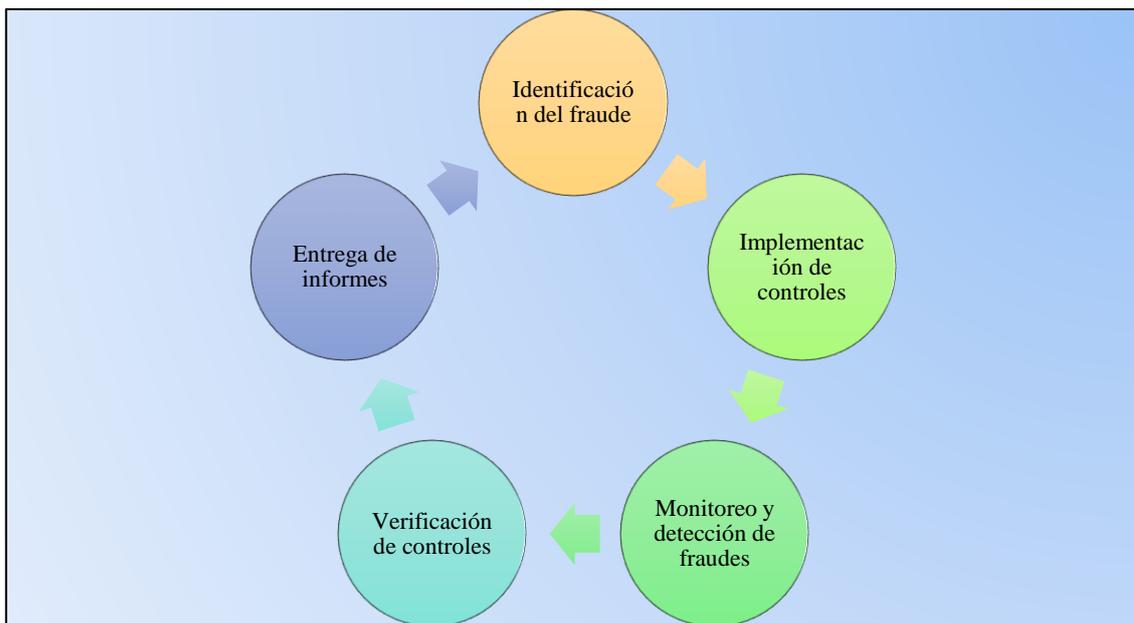
Fuente: Ministerio de Turismo. (2019). *Manual para el correcto uso de las herramientas para la gestión de la calidad Turística*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1jqc4ZBWB0N1Rm-JSw9YkVlc1M9Q_8y2H/view
Elaborador por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Por las razones expuestas anteriormente, es urgente y de vital importancia la implementación de controles internos para identificar los fraudes económicos realizados por los socios y/o empleados de la Hostería.

1. ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL FRAUDE

Las políticas en contra de la corrupción, abarca los siguientes aspectos:

Figura 8 – 4: Etapas de la evaluación del fraude



Fuente: Ministerio de Turismo. (2019). *Manual para el correcto uso de las herramientas para la gestión de la calidad Turística*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1jqc4ZBWB0N1Rm-JSw9YkVlc1M9Q_8y2H/view

Elaborador por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

El fraude o corrupción no puede ser eliminado en su totalidad, pero existen maneras de reducir la posibilidad de caer en estos actos antiéticos, para ello existen el código de ética y otros manuales internos que ayudan a vigilar el comportamiento del empleados dentro de la Hostería.

2. POLÍTICAS DE PREVENCIÓN CONTRA EL FRAUDE

La Hostería establece las siguientes políticas de prevención contra el fraude, tales como:

1. Difundir y sociabilizar el presente manual de prevención contra el fraude tanto al cliente interno y externo de la Hostería.
2. Actuar en cualquier momento bajo el amparo del Código de Ética, estatuto, reglamento interno y bajo la normativa vigente.

3. Implementar medidas correctivas a los resultados de las auditorías realizadas a la Hostería en el menor tiempo posible.
4. Las personas que manejan la información administrativa y financiera tienen prohibido entregar estos datos a personas no autorizadas.
5. Promover una cultura en que se practique los principios de prevención de fraude, como: denunciar todo acto de corrupción, contar con una estructura bien definida, reconocer o premiar a los empleados por el cumplimiento de objetivos propuestos, entre otros aspectos.
6. Establecer indicadores de gestión para evaluar el grado de fraude que existe en la Hostería.
7. La Hostería para establecer una relación jurídica o laboral deberá revisar previamente el historial del socio, empleado, cliente o proveedor, con la finalidad de dar fe que la buena marcha legal de las actividades económicas.
8. Organizar eventos de capacitación en temas de corrupción orientado a todo el personal de la Hostería.
9. Informar a la alta dirección sobre préstamos o depósitos no justificados, a fin de cumplir con los parámetros de control interno.
10. Investigar todo acto de denuncia sobre actos de corrupción dentro de la Hostería.
11. En el caso de haber sido declarado culpable en cualquier acto de corrupción, el funcionario o empleado será removido del cargo y se someterá a las acciones legales civiles o penales a que tuviere lugar.
12. Guardar toda evidencia de corrupción cometida por parte del personal de la Hostería para presentar en futuras investigaciones.
13. La Hostería no deberá tener relaciones civiles o comerciales con agencias y/o empresas de dudosa procedencia.
14. Bajo ningún concepto el encargado de autorizar cheques deberá firmar un cheque en blanco.
15. No se aceptará facturas sin previa autorización de la alta gerencia.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	MANUAL DE CONTROL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 05 Hojas

MANUAL DE CONTROL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

PROPÓSITO

El presente manual de control y prevención de riesgos de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene por objetivo establecer una metodología que permita a la alta dirección, identificar los posibles riesgos empresariales a que puede verse expuesta la empresa hotelera: antes, durante y después de las actividades administrativas, financieras y operativas, tendientes a tomar medidas de prevención y mitigación.

OBJETIVO

Reducir al máximo los riesgos empresariales de la Hostería La Andaluza Asociados, mediante la aplicación de las diferentes técnicas de identificación, valoración, control e información, a fin de proporcionar a la alta dirección una buena toma de decisiones gerenciales para salvaguardar los intereses de la empresa hotelera, de sus directivos y de los empleados en general.

ALCANCE

El presente manual de control y prevención de riesgos de la Hostería La Andaluza Asociados, es de obligatoria aplicación a todos los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa hotelera, a fin de mejorar la gestión empresarial.

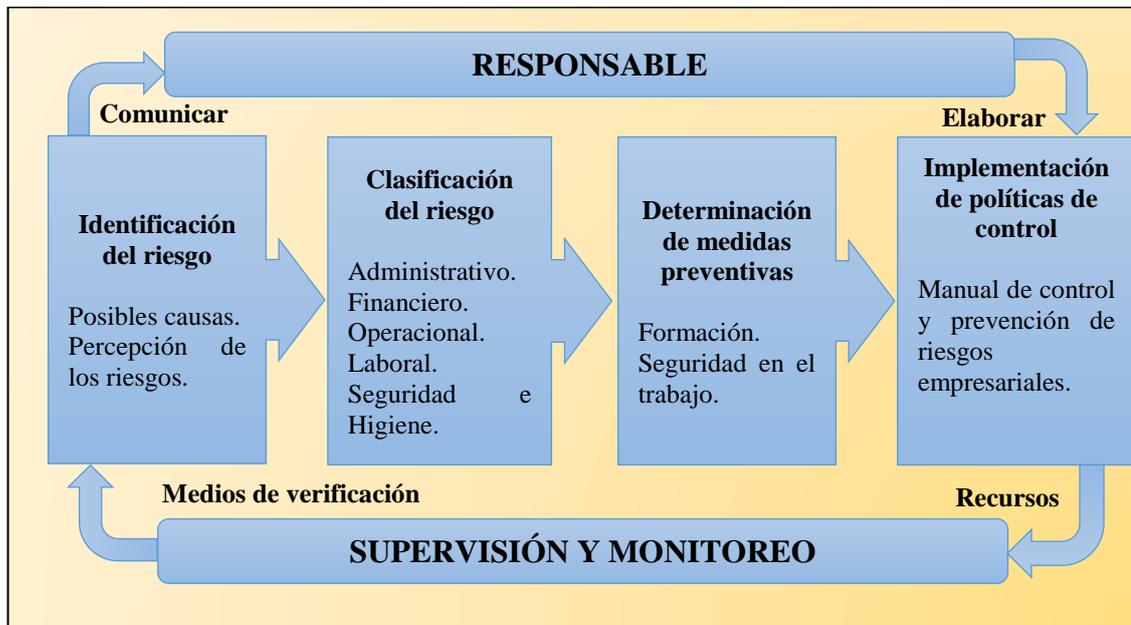
RESPONSABLE

El responsable de diseñar, aprobar y actualizar periódicamente el presente manual de control y prevención de riesgos es del Gerente de la Hostería La Andaluza Asociados; mientras tanto, el resto del personal cumplirá con este programa para mantener controlados los potenciales riesgos empresariales.

COMPONENTE

El presente manual de control y prevención de riesgos de la Hostería La Andaluza Asociados, está constituido por los siguientes componentes:

Figura 9 – 4: Sistema de control y prevención de riesgos



Fuente: Ministerio de Turismo. (2019). *Manual para el correcto uso de las herramientas para la gestión de la calidad Turística*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1jqc4ZBWB0N1Rm-JSw9YkVlc1M9Q_8y2H/view
Elaborador por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

Las políticas de control y prevención de riesgos empresariales tienen como objeto la adaptación al entorno económico, político y social, donde se encuentra la empresa hotelera, a fin de mitigar al máximo las deficiencias administrativas, financieras y operativas.

1. METODOLOGÍA PARA CONTROLAR Y PREVENIR LOS RIESGOS EMPRESARIALES

En el diseño de la metodología para controlar y prevenir los riesgos empresariales, intervienen los siguientes actores: empleados, clientes, proveedores, entorno, tecnología, leyes, entre otros aspectos; de éstos dependerá la probabilidad que ocurrencia de los sucesos negativos o de riesgo dentro de las actividades administrativas, financieras y operativas de la Hostería. A continuación se identifica la siguiente metodología:

ITEM	Descripción
Actividad	Acciones para prevenir los riesgos empresariales y alcanzar los objetivos planteados.
Responsable	Personas encargadas de comunicar o resolver dichos problemas empresariales.
Recursos	Detalla los recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos necesarios para hacer frente a potenciales amenazas.
Medios de verificación	Indicadores de gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de las medidas preventivas y correctivas.

La alta dirección de la Hostería La Andaluza Asociados, basándose en el contenido del presente manual de control y prevención de riesgos empresariales, definirá políticas de protección, respondiendo al siguiente proceso:

CREACIÓN	
Acción	Estrategia
Elaborar el manual de control y prevención de riesgos.	Diseñar las políticas basándose en las necesidades y factores que conllevan al mal funcionamiento de las actividades hoteleras.
SOCIALIZACIÓN	
Acción	Estrategia
Sociabilizar el manual de control y prevención de riesgos, asegurándose que cada uno de los integrantes del personal de la Hostería conozcan su contenido.	Es obligación del Gerente de la Hostería programar un taller de socialización del manual de control y prevención de riesgos. Además estas políticas deben ser aprobadas, comunicadas y revisadas periódicamente.
DIFUSIÓN	
Acción	Estrategia
La difusión del manual de control y prevención de riesgos deberá estar aprobado por el respectivo responsable.	Es obligación del Gerente de la Hostería, difundir el manual de control y prevención de riesgos por todos los medios de comunicación internos a su alcance para reducir y mitigar los sucesos negativos.

2. POLÍTICAS DE CONTROL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

Para contrarrestar los diferentes riesgos empresariales a que se ve expuesta la Hostería, se deberán observar las siguientes políticas:

- a)** El Gerente de la Hostería deberá asegurarse que cada departamento cuente con los recursos necesarios para prevenir y controlar los riesgos empresariales.
- b)** El Gerente de la Hostería deberá elaborar y actualizar periódicamente las políticas y estrategias prevenir y controlar los riesgos empresariales, además éste será el encargado de monitorear todas las actividades de la empresa hotelera a fin de que permitan una administración eficiente.
- c)** La alta dirección de la Hostería deberá capacitar periódicamente al personal en temas de control y prevención de riesgos.
- d)** El personal de la Hostería deberá conocer diferentes métodos o mecanismos que ayuden a disminuir los riesgos empresariales.
- e)** El personal de la Hostería deberá identificar, comunicar, medir y controlar oportunamente los riesgos empresariales para evitar pérdidas económicas.
- f)** El personal de la Hostería deberá asegurarse que los servicios prestados a los clientes cumplan con todos los requisitos de la normativa interna y externa para evitar inconformidades o una imagen empresarial negativa.
- g)** El personal operacional de la Hostería deberá disponer de todo el equipo de protección y seguridad necesaria para ejecutar sus funciones y así evitar enfermedades de cualquier tipo.
- h)** El personal técnico de la Hostería deberá realizar periódicamente el mantenimiento respectivo a la maquinaria y equipamiento hotelero, a fin de evitar pérdidas económicas.

3. MATRIZ DE RIESGO

Anexo O: Matriz de riesgos

		MATRIZ DE RIESGO				CÓDIGO: MRG -1			
						VERSIÓN: 0001			
Departamento									
Jefe Inmediato									
Fecha									
MATRIZ DE RIESGO									
N°	Proceso	Tipos de riesgo	Eventualidad del riesgo				Responsable	Recursos	Estrategias sugeridas
			Consecuencias	Explosión o zona afectada	Impacto	Niveles de riesgos			

			Autorizado			_____			
						Elaborado			

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	MANUAL DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 04 Hojas

MANUAL DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

PROPÓSITO

El presente manual de quejas, reclamos y sugerencias de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene por propósito establecer las acciones a emprender para solucionar los requerimientos de los clientes de la empresa hotelera, a fin de alcanzar la calidad del servicio hotelero.

OBJETIVO

Elaborar políticas para la orientación correcta de la gestión de quejas, reclamos y sugerencias realizadas por los clientes de la Hostería, a fin de reforzar y mejorar la calidad de los servicios prestados por la empresa hotelera.

ALCANCE

El presente manual de quejas, reclamos y sugerencias de la hostería La Andaluza Asociados, es aplicable para los clientes que se encuentran relacionados con las operaciones de la empresa hotelera.

RESPONSABLE

El Gerente de la Hostería tiene el deber de planificar, monitorear y actualizar el procedimiento de quejas, reclamos y sugerencias realizadas por los clientes, mientras que el personal operativo deberá implementar, comunicar y dar seguimiento a las quejas, reclamos y sugerencias.

COMPONENTE

Es necesario que el Gerente de la Hostería, cuente con objetivos que sean coherentes con el manejo de quejas, reclamos y sugerencias; y, que éstos provean la base para la mejora continua y la satisfacción del cliente; para el efecto se recomienda observar los siguientes aspectos:

- Procedimientos para el manejo de quejas, reclamos y sugerencias por parte de la alta dirección de la Hostería.
- Procedimientos para el tratamiento y resolución de quejas, reclamos y sugerencias.
- Planificación de acciones preventivas y correctivas respecto a quejas, reclamos y sugerencias.

1. PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

Para el tratamiento de las quejas, reclamos y sugerencias dentro de la Hostería La Andaluza Asociados, en relación a los servicios hoteleros, se deberá considerar lo siguiente:

1. Las quejas, reclamos y sugerencias se recibirán de manera formal, sea física presentando en la Hostería, vía línea telefónica y/o digital por medio de un correo electrónico.
2. El personal de recepción de la Hostería recibirá las quejas, reclamos y sugerencias, para cuyo efecto, dicho personal deberá ser amable, respetuoso, paciente y mantener un actitud relajada con el cliente.
3. El personal de recepción de la Hostería deberá entregar el formato aprobado para la presentación de quejas, reclamos y sugerencias al cliente por los medios previamente establecidos.
4. El personal de la Hostería deberá tratar de resolver de forma inmediata las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por el cliente.
5. El personal de la Hostería deberá evaluar las potenciales soluciones, planteadas, a fin de satisfacer las quejas, reclamos y sugerencias del cliente.

2. MEDIDAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS PARA LAS QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

A fin de adoptar medidas preventivas con respecto a las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por el cliente, éstas deben basarse en los preceptos de mejora continua, considerando lo siguiente:

- 1.** Identificar, analizar, clasificar las quejas, reclamos y sugerencias, tales como: administrativas, financieras u operativas de la Hostería, protegiendo el nombre del denunciante.
- 2.** El personal de la Hostería deberá proponer soluciones inmediatas y eficientes a las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por el cliente, con respecto a los servicios hoteleros.
- 3.** Disponer de una comunicación efectiva tanto interna como externa, a fin de resolver problemas de quejas, reclamos y sugerencias.
- 4.** Documentar y guardar las quejas, reclamos y sugerencias para tener evidencias significativas en caso de despido del personal de la Hostería.
- 5.** Monitorear y supervisar las medidas preventivas y correctivas adoptadas ante la ocurrencia de quejas, reclamos y sugerencias, con el propósito de impulsar acciones de mejora continua a fin de garantizar la satisfacción y las expectativas del cliente.

Anexo P: Registro de quejas, reclamos y sugerencias

	REGISTRO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS		CÓDIGO: RQR – 1
			VERSIÓN: 0001
REGISTRO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS			
Describe la situación:		Fecha:	
DATOS DEL CLIENTE (OPCIONAL)			
Nombre y Apellidos:			
Teléfono / Celular:			
E- mail:			
PARA USO INTERNO DE LA HOSTERÍA			
Área involucrada:	Queja:	Reclamo:	Sugerencia :
Causas:			
Observaciones			
Firma del denunciado		Firma del Jefe Inmediato	
ACCIONES CORRECTIVAS			
Responsable:			
Acción:			
Plazo:		Fecha:	
Nombre:		Firma:	
SEGUIMIENTO			
Grado de cumplimiento:			
Contacto con el cliente:		Si	No
Respuesta:			
Tipo de respuesta:		Favorable	Desfavorable
Nombre:		Fecha:	
INFORME			
Metodología utilizada:			
Resumen de los resultados:			
Conclusiones:			
Recomendaciones:			

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 05 Hojas

MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

PROPÓSITO

El presente manual de comunicación interna de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene como propósito mejorar los procedimientos internos sobre el buen uso de los canales de información de la empresa hotelera, a fin de coordinar y direccionar al personal al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

OBJETIVO

Establecer correctamente los canales formales de comunicación de la Hostería La Andaluza Asociados, que permita el mejoramiento de los procesos de recepción de la información administrativa y financiera dentro y fuera de la empresa hotelera.

ALCANCE

El presente manual de comunicación interna de la Hostería La Andaluza Asociados, está dirigido a todo el personal de la empresa hotelera, con la finalidad de garantizar un ambiente laboral agradable, con prevalencia de trabajo en equipo y la disminución de conflictos de intereses; para así alcanzar los resultados esperados.

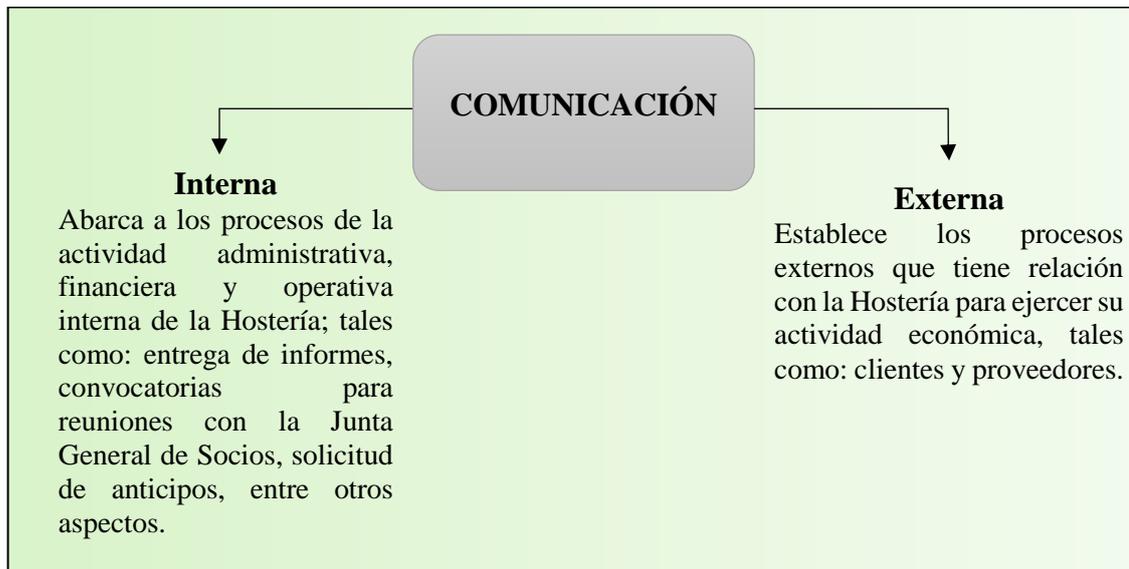
RESPONSABLE

La Junta General de Socios de la Hostería tiene la responsabilidad de aprobar el presente manual de comunicación interna, mientras tanto el encargado de elaborar, supervisar y actualizar este cuerpo normativo es el Gerente de la empresa hotelera; en cambio, el resto del personal tiene la obligación de cumplir esta normativa interna.

COMPONENTES

El presente manual de comunicación de la Hostería la Andaluza Asociados, integra a la comunicación, tanto interna como externa, en el siguiente proceso:

Figura 10 – 4: Tipos de comunicación



Fuente: Ministerio de Turismo. (2019). *Manual para el correcto uso de las herramientas para la gestión de la calidad Turística*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1jqc4ZBWBON1Rm-JSw9YkVlc1M9Q_8y2H/view

Elaborador por: Guamán Paredes Jonathan Javier, (2019)

1. FORMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación se detalla el proceso de comunicación empresarial, para la entrada y salida de información administrativa, financiera y operativa de la Hostería, a saber:

1.1. Comunicación Vertical

1.1.1. Comunicación Descendente

La Hostería La Andaluza Asociados, transmite la información administrativa, financiera y operativa al personal de la empresa hotelera, hacia abajo desde el nivel jerárquico superior hasta los niveles inferiores, con la finalidad de coordinar todas las actividades operativas de cada departamento, o a su vez, informar al personal sobre las decisiones empresariales adoptadas por la Junta General de Socios y sus máximos directivos.

Dentro del proceso de la comunicación descendente, los canales formales de información son los siguientes:

- Memorando al personal.
- Correo electrónico.
- Cartelera.
- Conversaciones vía telefónica.
- Video conferencias.
- Reuniones; e,
- Informes u oficios.

1.1.2. Comunicación Ascendente

El personal de la Hostería La Andaluza Asociados, transmite la información administrativa, financiera y operativa, hacia arriba acorde a la máxima autoridad de la estructura organizacional; es decir, los canales de comunicación empiezan desde el nivel operativo hasta los niveles jerárquicos superiores, con la finalidad de proponer ideas, soluciones, peticiones y medidas correctivas en favor a la entidad turística.

Para el proceso de la comunicación ascendente, se deberá tomar en cuenta los siguientes canales a fin de informar y fomentar un clima laboral amigable entre el personal y los directivos de la empresa hotelera, a través de:

- Informes u oficios.
- Correo electrónico.
- Buzón de sugerencias.
- Requisiciones internas.

1.2. Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal al interior de la Hostería La Andaluza Asociados, se lo realizará a doble vía en los diferentes niveles jerárquicos, a fin de coordinar soluciones rápidas y eficientes a problemáticas internas, tales como: reclamos o sugerencias del cliente.

Para el proceso de comunicación horizontal, éste se realizará de forma verbal y/o escrita, eliminando el proceso de estancamiento a fin de informar debilidades o requerimientos que necesita cada departamento; y, a su vez, permite al personal mejorar su gestión empresarial.

2. POLÍTICAS GENERALES DE COMUNICACIÓN

Toda información a comunicar a través de cualquier medio por parte del personal de la Hostería La Andaluza Asociados, ésta deberá alinearse con las siguientes políticas:

- a) La alta dirección de la Hostería tiene la misión de establecer canales de comunicación formales y dinamizar los procesos internos para receptar la información.
- b) La información a ser tramitada deberá ser clara, concisa y precisa.
- c) La alta dirección de la Hostería deberá garantizar un excelente clima laboral, tendiente a escuchar al personal y ser escuchado por éste.
- d) Fomentar la confianza entre directivos y personal operativo de la Hostería.
- e) El personal de la Hostería tiene el derecho de ser informado de todos los acontecimientos organizacionales ocurridos al interior de la empresa hotelera.
- f) Para la comunicación externa, con el personal administrativo, cada departamento deberá utilizar el correo electrónico personal y éste deberá ser estrictamente de uso laboral, para evitar correos no deseados, y garantizar la seguridad de la información interna y externa; para el efecto, este correo terminará en: @hosteriaandaluza.com.
- g) Toda información enviada por el personal administrativo y contable, a través del correo electrónico, deberá ser en formato PDF y escaneado, a fin de salvaguardar

la información; en el caso de ser necesario información adicional o complementaria, el personal de la Hostería o cliente deberá adjuntar en formato Word o Excel, a fin de ahorrar el uso de papel.

- h)** Antes de publicar o enviar una información administrativa o contable, ésta deberá ser previamente revisada, y posteriormente validada y autorizada por el gerente de la Hostería.
- i)** El personal de la Hostería deberá aplicar encuestas de satisfacción al cliente para su análisis posterior y de esta forma mejorar continuamente los servicios ofertados.
- j)** El uso de la imagen corporativa de la Hostería, como: logotipo, nombre y eslogan, no deberá ser utilizada para efecto de conveniencia personal o de grupo.

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 06 Hojas

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

PROPÓSITO

El presente plan anual de capacitación del personal de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene como propósito establecer los lineamientos necesarios para el desarrollo del personal de la empresa hotelera, contemplando el mejoramiento continuo del personal administrativo, financiero y operativo.

OBJETIVO

Establecer mecanismos y estrategias para la capacitación del personal de la Hostería, a fin de conseguir el perfeccionamiento de los empleados al momento de ejecutar las diferentes actividades diarias a su cargo.

ALCANCE

El presente plan anual de capacitación del personal de la Hostería La Andaluza Asociados, está destinado a todos los empleados de la empresa hotelera, con la finalidad de formar personas altamente competentes, con habilidades y destrezas muy particulares que sirvan para resolver problemas administrativos, financieros y operativos.

RESPONSABLE

El responsable de diseñar el plan anual de capacitación orientado al personal de la Hostería, es el Asistente de Talento Humano, mientras que el Gerente tendrá la responsabilidad de aprobar y verificar el cumplimiento obligatorio de este programa.

COMPONENTES

El presente plan anual de capacitación deberá responder a los objetivos estratégicos de la Hostería, cuyos principales componentes se detallan a continuación:

Ámbito empresarial: Cubrir las necesidades de la Hostería, con los perfiles profesionales de cada uno de los integrantes de la empresa hotelera, con base en las Normas de INEN vigentes.

- **Capacitación Inductiva:** El Gerente de la Hostería como parte de sus funciones es el responsable de inducir al nuevo personal a la empresa hotelera, explicando cuáles son sus: derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades en el puesto de trabajo a ocupar.
- **Capacitación Empresarial:** Orientar al personal, tanto administrativo como operativo de la empresa hotelera, a fin de actualizar conocimientos, técnicas y metodologías para realizar su trabajo y resolver los problemas que se presenten, de forma exitosa.
- **Capacitación Ambiental:** Proponer medidas de cuidado, prevención y manejo adecuado de los recursos naturales y patrimoniales de la comunidad.

El proceso de capacitación será de manera periódica, y será previamente planificado y socializado entre todo el personal de la Hostería, a fin de fortalecer y direccionar los objetivos estratégicos.

Para elaborar el programa de capacitación deberá contemplar con los siguientes elementos:

Contenido	Técnicas	Tiempo	Destinatario	Instructor	Presupuesto
Temas a tratar que estén acordes a la actividad turística y administrativa de la Hostería, a fin de mejorar la calidad de los servicios hoteleros.	Deberá establecerse por anticipado la metodología y los recursos que se utilizará en el proceso de capacitación.	Se deberá establecer por anticipado la fecha, horarios y la duración de los eventos de capacitación a realizarse.	Se deberá determinar el departamento o el personal de la empresa hotelera a quien va dirigida la capacitación.	Con la debida anticipación se deberá contratar a la persona encargada de impartir la capacitación, está puede ser interna como externa.	Valor a invertir en el proceso de la capacitación.

El proceso de capacitación del personal de la Hostería tiene como objetivo medir el grado de cumplimiento y los resultados obtenidos, así como, establecer medidas de seguimiento y monitoreo al momento de impartir la capacitación; para el efecto, se deberá observar las siguientes etapas:

- **Previo a la capacitación:** Identificar las deficiencias en cuanto a los conocimientos del personal a fin de establecer programas de capacitación, a fin de mejorar su desempeño laboral.
- **Durante la capacitación:** Evaluar la asistencia obligatoria del personal de la Hostería, al inicio y final de la capacitación, para el efecto, éstos deberán firmar a fin de cumplir con el programa y no ser sancionados.
- **Después de la capacitación:** Una vez finalizado el programa de capacitación, el personal de la Hostería que cumplió con su asistencia durante la capacitación, tendrá derecho a un certificado; mientras que los empleados que no cumplan con la asistencia regular al evento de capacitación, serán sancionados de manera pecuniaria.

1. ACCIONES FORMATIVAS

Para determinar las necesidades de formación del personal de la Hostería La Andaluza Asociados, se deberá realizar previamente una evaluación del desempeño al personal de la empresa hotelera; tras lo cual, el Asistente de Talento Humano elaborará la ficha de acción formativa con la finalidad de entregar los requerimientos de formación al Gerente de la empresa hotelera.

Anexo Q: Formato de acciones formativas

	ACCIÓN FORMATIVA		CÓDIGO: AF – 1
			VERSIÓN: 0001
ACCIÓN FORMATIVA			
Departamento:			
Instructor:			
Tipo de formación:			
Objetivo:			
CAPACITACIÓN			
Contenido	Tiempo	Metodología	Observación
RESULTADO ESPERADOS		PRESUPUESTOS	
		Honorarios profesionales del instructor.	
		Transporte.	
		Salón de eventos.	
		Equipos de cómputo.	
		Refrigerio.	
		Materiales.	
Autorizado		Asistente de Talento Humano	

2. POLÍTICAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Las políticas para la ejecución del plan anual de capacitación, deberán estar orientadas al mejoramiento continuo y a la actualización de conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de la Hostería, y serán las siguientes:

- a) El Asistente de Talento Humano deberá establecer anualmente un plan de capacitación y desarrollo del personal de la empresa hotelera.

- b)** El Asistente de Talento Humano será el encargado de enviar el plan anual de capacitación al Gerente de la Hostería para su revisión y aprobación.
- c)** Los empleados de la Hostería podrán participar en capacitaciones tanto internas como externas, previa la autorización de la alta dirección de la empresa hotelera.
- d)** El plan anual de capacitación tiene como finalidad elevar el grado de conocimiento, habilidades y destrezas, a fin de mejorar el desempeño laboral del empleado de la Hostería.
- e)** El plan anual de capacitación estará destinado a fomentar la educación adicional del empleado y garantizar un personal altamente calificado.
- f)** El plan anual de capacitación podrá desarrollarse a través de: cursos, seminarios, congresos, conferencias, talleres, jornadas de actualización de conocimiento, simposios, entre otros.
- g)** La Hostería podrá financiar las capacitaciones totales o parciales al empleado, dependiendo del tipo de necesidades del puesto de trabajo.
- h)** La ejecución de plan anual de capacitación de la Hostería podrá ser dentro o fuera de la empresa hotelera.
- i)** Será obligación del personal de la Hostería asistir puntalmente al evento de capacitación programado, en caso de ausencia, deberá justificar con motivaciones razonables o de lo contrario, será sancionado de manera pecuniaria.

Anexo R: Cronograma de actividades del plan anual de capacitación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN																			
Nombre	Plan anual de capacitación.																		
Objetivo	Actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la Hostería a fin de incidir en el mejoramiento del desempeño laboral y contar con colaboradores altamente competitivos.																		
Empresa Área Responsable Tiempo Presupuesto	Hostería La Andaluza Asociados. Administrativas, financiera y operativa. Asistente de Talento Humano. Año 2019. Predefinido.								Recursos				Financiamiento para el plan						
									Marcadores. Instructor. Proyector. Papel, esferos, etc.				El financiamiento para el plan anual de capacitación será con recursos propios de la empresa hotelera.						
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												META	INDICADOR	IMPACTO				
	Mayo 2019				Octubre 2019				Diciembre 2019										
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS										
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
Identificar las necesidades de capacitación para el personal de la Hostería.																	Educar un su totalidad al personal de la Hostería, a fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados.	N° asistente en el programa de capacitación.	Promover la formación adicional del personal de la Hostería, a fin de actualizar conocimientos, habilidades y destrezas.
Establecer objetivos del plan anual de capacitación.																			
Establecer el contenido temático para la capacitación.																			
Determinar la duración del evento de capacitación.																			
Contratar instructores para el evento de capacitación.																			
Prever los materiales y suministros de oficina para el programa de capacitación.																			
Ejecutar el proceso del evento de capacitación.																			
Evaluar el desempeño del personal de Hostería.																			
Entregar de certificado al personal de la Hostería.																			

HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS		
	PROGRAMA DE AUDITORÍA Y CONTROL	Fecha de Elaboración: 15/01/2019 Página: 05 Hojas

PROGRAMA DE AUDITORÍA Y CONTROL

PROPÓSITO

El presente programa de auditoría y control interno de la Hostería La Andaluza Asociados, tiene como propósito facilitar los mecanismos necesarios para la verificación y evaluación de las diferentes actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa hotelera.

OBJETIVO

Determinar las deficiencias y falencias de las actividades administrativas, financieras y operativas de la Hostería, con la finalidad de identificar, reducir y mitigar los riesgos empresariales, e implementar medidas correctivas.

ALCANCE

El presente programa de auditoría y control interno de la Hostería, es aplicable para todos los procesos que intervienen en la prestación de servicios hoteleros, con la finalidad de orientar a la alta gerencia a la toma de decisiones empresariales acertadas y asignar supervisores para cada área.

RESPONSABLE

El responsable de planificar, ejecutar, informar y dar seguimiento a los exámenes de auditoría será el auditor interno de la Hostería La Andaluza Asociados, mientras que el Gerente de la empresa hotelera será el encargado de implementar, difundir y socializar el presente programa de auditoría y control interno a todo el personal de la entidad.

COMPONENTE

Para el desarrollo del programa de auditoría y control interno de la Hostería, el auditor solicitará al personal administrativo y financiero de la empresa hotelera la información

necesaria tendiente a determinar el grado de cumplimiento legal, contable, tributario y otros aspectos que se considere relevantes.

Todos los resultados de la auditoría y control interno, deberán ser plasmados en un informe final, éste deberá ser claro, conciso y preciso; además, las conclusiones sobre los incumplimientos estarán apoyados con su respectiva evidencia, incluyendo a la normativa infringida. A partir, de estos preceptos, la alta gerencia deberá establecer las medidas preventivas y correctivas para mejorar el sistema de control interno de la empresa hotelera.

1. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO

El Gerente de la Hostería será el responsable de implementar el sistema de control interno, para el efecto se deberá observar las siguientes políticas:

- a) Las evaluaciones de auditoría y control interno serán de manera periódica y sorpresiva con la finalidad de medir el cumplimiento de las actividades.
- b) Para programar los exámenes de auditoría externa, se deberá cumplir con todas las formalidades exigidas para este tipo de auditoría.
- c) Para ejecutar una auditoría interna, el auditor deberá previamente comunicar al Gerente y al departamento sobre la realización del presente proceso.
- d) Tras la ejecución del examen de auditoría, el auditor proporcionará un breve resumen de cómo se llevaron a cabo las actividades de auditoría; y, cuáles fueron los principales hallazgos encontrados.
- e) El personal administrativo, financiero y operativo de la Hostería deberán facilitar la ejecución del proceso de auditoría, tanto interna como externa, además, las evaluaciones del control interno a que tuviere lugar.
- f) Las actividades de auditoría y control interno deberán coordinarse con el programa de evaluación del desempeño.

- g) El auditor previo a la presentación del informe final de auditoría, deberá informar, sugerir y/o realizar los respectivos ajustes en los estados financieros, a fin de contar una información veraz y confiable.
- h) El auditor deberá presentar a la alta gerencia un informe final, donde contenga conclusiones, recomendaciones y medidas correctivas para dichas falencias.
- i) El gerente y auditor de la Hostería deberán monitorear periódicamente la efectividad del sistema de control interno implementado.

Anexo S: Formato de auditoría interna

		AUDITORÍA INTERNA					CÓDIGO: AI – 1	
							VERSIÓN: 0001	
AUDITORÍA INTERNA								
Nombre del Establecimiento:								
Departamentos:								
Responsable:					Fecha:			
N°	Detalle	Evidencia	Nivel de Riesgo					Hallazgo
			1	2	3	4	5	

Anexo T: Formato de evaluación del sistema de control interno

	EVALUACIÓN DEL SISTEMA CONTROL INTERNO		CÓDIGO: SGC – 1	
			VERSIÓN: 0001	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA CONTROL INTERNO				
Nombre del Establecimiento:				
La entidad o departamento de la Hostería se somete a la evaluación (entidad, división o unidad operativa)				
Los objetivos estratégicos y departamentales que son considerados para el ámbito de control interno, se evalúan:				
Reportes				
Informes				
Operativos				
Cumplimiento				
		Presente (S/N)	Funciona (S/N)	Explicación / Conclusión
Entorno de control				
Evaluación al Riesgos				
Actividades de control				
Información y comunicación				
Actividades de supervisión				
Están los componentes funcionando de manera ordenada e integrada. Evalué si una combinación de deficiencias de control interno, cuando se suman a través de los componentes, representan una deficiencia mayor. Actualizar el formulario de deficiencias, según sea necesario				
Es efectivo el sistema de control interno (S/N)				

Anexo U: Formato de resumen de deficiencias del sistema de control interno

		RESUMEN DEFICIENCIAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				CÓDIGO: RSGC – 3.1 VERSIÓN: 0001			
RESUMEN DEFICIENCIAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO									
Nombre del establecimiento									
Departamento:									
ID	Origen de deficiencias		Descripción de las deficiencias del sistema de control interno	Consideración de la severidad	Responsable	Plan de acción		Impacto Presente / Futuro	Otra deficiencia del sistema de control interno que no esté relacionados con los componentes y principios de control
	Componente	Principio				Actividades	Fecha		

CONCLUSIONES

- Para la construcción del marco referencial, se revisó toda la información bibliográfica y linkográfica que permitió cimentar las bases científicas del sistema de control interno con referencia al COSO III, contenido en: libros, revistas, artículos científicos y páginas web; con escasa información sobre el tema para el desarrollo de la presente investigación.
- Al momento de establecer el marco metodológico, se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación no experimentales, como: inductivo, deductivo, cualitativo, cuantitativo, documental, descriptivo, observación, encuesta, entrevista y cuestionarios de control interno bajo la metodología COSO III, logrando efectivamente determinar la situación administrativa, financiera y operacional de la Hostería; para que sus directivos puedan adoptar medidas preventivas y correctivas que solucionen los problemas detectados en relación al control interno que se evidencia en la empresa hotelera.
- Tras la ejecución de un diagnóstico general al Sistema de control interno de la Hostería La Andaluza Asociados, está presentó una ausencia de control en las actividades administrativas, financieras y operacionales, siendo necesario diseñar un sistema de control interno global, con el propósito de reducir y mitigar los riesgos; así como también, direccionar el desempeño laboral hacia la consecución de los objetivos empresariales y la mejora continua de los procesos hoteleros, con base en la excelencia y calidad de los servicios turísticos.
- Para concluir, el Sistema sugerido de control interno basado en el COSO III, se desarrolló bajo normas de control y de los manuales de gestión administrativa emitidos por el Ministerio de Turismo del Ecuador, el cual, garantizará la correcta toma de decisiones gerenciales y salvaguardará los bienes y documentos de la Hostería, más aún, precautelaré el cumplimiento de la normativa interna y externa de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la máxima autoridad de la Facultad de Administración de Empresas, solicitar nueva bibliografía en relación al Sistema de control interno y COSO III, a su vez, al personal bibliotecario de la misma facultad, difundir y sociabilizar la creación de la plataforma E –Book – ESPOCH, a fin de facilitar al estudiante cumplir con la normativa interna del 60% de referencia bibliográfica dentro de los últimos cinco años y que la fundamentación teórica de cualquier investigación tenga la actualidad que el caso amerita.
- A los investigadores al momento de elaborar su trabajo de titulación de un Sistema de control interno basado en el COSO III, se recomienda utilizar los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación: tales como: visita preliminar a la entidad, encuesta al personal, entrevista al Gerente y la aplicación de los cuestionarios de control interno, mediante la ejecución de todos los componentes y principios, con el fin de recabar toda la información necesaria y suficientes para identificar las deficiencias interna y emprender en el diseño de potenciales soluciones.
- La máxima autoridad de la Hostería La Andaluza Asociados, deberá convocar una Junta General de Socios ordinaria, para aprobar e implementar el sistema de control interno, elaborado y recomendado, con el objetivo de evaluar las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa hotelera, así como, reducir y mitigar los riesgos empresariales y el mejoramiento de la toma de decisiones gerenciales.
- La Gerencia de la Hostería La Andaluza Asociados, una vez aprobado el sistema de control interno por parte de la Junta General de Socios, deberá difundir y sociabilizar esta normativa interna a todo el personal de la empresa hotelera, con el propósito de direccionar los esfuerzos del personal hacia la consecución de los objetivos estratégicos, salvaguardando los bienes y documentos de la entidad, evaluando el desempeño del personal; y, proponiendo medidas preventivas y correctivas a dichas deficiencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Aenor. (2011). *Gestión Medioambiental en Empresas de Hostelería*. Madrid, España: Publicaciones Vértice.
- Aguirre Ormaechea, J. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Madrid, España: Grupo Cultural.
- Ámez, F. (2002). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid, España: Grupo Cultural.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral*. 11^a.ed. México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. 4^a.ed. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C., & Sierra Arango, H. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral: Normas y procedimientos*. 2^a.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Digital Unid.
- Cepeda, G. (2002). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá, Colombia: Nomos S.A.
- Coronel García, V. (2017). *Diseño de un sistema de control interno para la “Estación de Servicios Luz Irene”, ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Cheng Vargas, C. (2009). *Control Interno Efectivo*. Bogotá, Colombia: Planeta Colombiana.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7^a.ed. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Díaz Moreno, H. (2006). *Contabilidad General: Enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. 2^a.ed. México: Pearson Educación.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes: Con base en los ciclos transaccionales análisis de informe COSO I y II*. 2^a.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. 2^a.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes*. 3^a.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Eyssautier de la Mora, M. (2016). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Aplicadas: Desarrollo de la inteligencia*. México: Trillas.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistema de Control Interno para Organizaciones*. Lima, Perú: Publicidad & Matiz.
- Franklin Finkowaky, E. (2013). *Auditoría Administrativa*. 3^a.ed. México: Pearson Educación.
- Greco, O. (2010). *Diccionario Contable*. 5^a.ed. Florida, Estados Unidos: Valletta Ediciones.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimiento*. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf.
- Izaguirre Sotomayor, M. (2014). *Gestión y Marketing de Servicios Turísticos y Hoteleros*. 2^a.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Jiménez Ortega, M., & Benavides Rojas, M. (2012). *Auditoría de Control Interno I*. Loja, Ecuador: UTPL.
- Luna González, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Patria S.A.
- Maldonado E, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. 4^a.ed. Quito, Ecuador: Producciones Digitales Abya - Yala.
- Manco Posada, J. C. (2014). *Elementos Básicos del Control, la Auditoría y la Revisión Fiscal*. Bogotá, Colombia: Autores Editores.
- Mantilla Blanco, S. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla Blanco, S. (2009). *Auditoría del Control Interno*. 2^a.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Mantilla Blanco, S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. 3^a.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Meléndez Torres, J. (2016). *Control Interno*. Lima, Perú: Uladech.
- Mendívil Escalante, V. (2016). *Elementos de Auditoría*. 7^a.ed. México: Cengage Learning.
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>.
- Ministerio de Turismo. (2019). *Manual para el correcto uso de las herramientas para la gestión de la calidad Turística*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1jqc4ZBWBon1Rm-JSw9YkVlc1M9Q_8y2H/view
- Münch Galindo, L. (2015). *Fundamentos de Administración: Casos y prácticas de gestión*. 5^a.ed. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2015). *Métodos y Técnicas de Investigación*. 5^a.ed. México: Trillas.
- Muñoz Razo, C. (2015). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. 3^a.ed. México: Pearson Educación.
- Pérez Barbeito, J. (2014). *Finanzas Internacionales: Cómo gestionar los riesgos financieros internacionales*. Chile: USACH.
- Pintag Tixi, J. (2018). *Diseño de un sistema de control interno a través de la metodología COSO II – ERM, en la empresa EDITEX INDUSTRIA GRÁFICA, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Prieto García, M., Álvarez Mar, J., & Herráez Vidal, P. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. 14^a.ed. Madrid, España: MacMillan Profesional.
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. 3^a.ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Padilla, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. 8^a.ed. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12^a.ed. México: Pearson Educación.

- Rodríguez Jama, N. (2017). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa TIHERMAC CÍA. LTDA., del cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de Los Tsáchilas* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Sánchez Delgado, M. (2014). *Administración: Serie integral por competencia*. México: Patria S.A.
- Santillana González, J. (2001). *Establecimientos de Sistemas de Control Interno: La función de contraloría*. México: Thomson Learning.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa: Procesos y aplicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2014). *Ley de compañías*. Recuperado de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf.
- Valencia Rodríguez, J. (2009). *Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa*. 2^a.ed. México: Trillas.
- Villagra Villanueva, J. (2016). *Indicadores de Gestión: Un enfoque práctico*. México: Cengage Learning.
- Yambay Daquilema, A. (2017). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera Arguello Altamirano Costales C.A., ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.



ANEXOS

Anexo V: Registro Único del Contribuyente de la Hostería La Andaluza Asociados

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES			
NUMERO RUC:	0691735710001				
RAZON SOCIAL:	LA ANDALUZA ASOCIADOS				
NOMBRE COMERCIAL:	HOSTERIA LA ANDALUZA				
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS				
REPRESENTANTE LEGAL:	GALLEGOS DELGADO GISELLE CATHERINE				
CONTADOR:	DIAZ RIVERON YOEL DESAN				
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	29/03/2012	FEC. CONSTITUCION:	22/02/2012		
FEC. INSCRIPCION:	29/03/2012	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	22/04/2016		
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:					
SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOSTERIAS.					
DOMICILIO TRIBUTARIO:					
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: GUANO Parroquia: SAN ANDRES Barrio: COMUNIDAD CHUQUIPOGIO Kilómetro: 16 Camino: A QUITO Referencia ubicación: A TRES KILOMETROS DEL PEAJE Celular: 0995910300 Celular: 0989585609 Telefono Domicilio: 032333000 Email: cathy.gallegos@hosteriaandaluza.com					
DOMICILIO ESPECIAL:					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:					
<ul style="list-style-type: none">* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍPIES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI* ANEXO RELACION DEPENDENCIA* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIIDADES* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001			ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ ZONA 3\ CHIMBORAZO			CERRADOS:	0
					
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE		
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).					
Usuario:	MAFIALLO	Lugar de emisión:	RIOBAMBA/PRIMERA	Fecha y hora:	22/04/2016 11:11:30



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0691735710001
RAZON SOCIAL: LA ANDALUZA ASOCIADOS

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 22/02/2012
NOMBRE COMERCIAL: HOSTERIA LA ANDALUZA **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOSTERIAS.
ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJE: SUMINISTRO DE INFORMACION, ASESORAMIENTO Y PLANIFICACION EN MATERIA DE VIAJES, ORGANIZACION DE EXCURSIONES, ALOJAMIENTO, TRANSPORTE PARA VIAJANTES Y TURISTAS, SUMINISTROS DE BILLETES DE VIAJE.
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN BARES-RESTAURANTES PARA SU CONSUMO INMEDIATO.
ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS.
VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: GUANO Parroquia: SAN ANDRES Barrio: COMUNIDAD CHUQUIPOGIO Referencia: A TRES KILOMETROS DEL PEAJE Kilómetro: 16 Camino: A QUITO Celular: 0995910300 Celular: 0989585609 Telefono Domicilio: 032333000 Email: cathy.gallegos@hosteriaandaluza.com


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MAFIALLO **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA **Fecha y hora:** 22/04/2016 11:11:30

Anexo W: Nombramiento del Representante Legal

TRÁMITE NÚMERO: 2883



REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN RIOBAMBA
RAZÓN DE INSCRIPCIÓN

RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: NOMBRAMIENTOS

NÚMERO DE REPERTORIO:	1713
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	14/09/2017
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	379
REGISTROS:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

1. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL "LA ANDALUZA ASOCIADOS"
NOMBRES DEL ADMINISTRADOR:	GALLEGOS DELGADO GISELLE CATHERINE
IDENTIFICACIÓN:	0604092197
CARGO:	GÉRENTE
PERIODO(Años):	2 AÑOS

2. DATOS ADICIONALES:

NO APLICA

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: RIOBAMBA, A 14 DÍA(S) DEL MES DE SEPTIEMBRE DE 2017


JOSE ANIBAL PADILLA SAMANIEGO
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN RIOBAMBA

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: ANTONIO JOSÉ DE SUCRE N-10 Y JOSÉ MARÍA URBINA



1713

Riobamba, 4 de septiembre del 2017

Abogada
Giselle Catherine Gallegos Delgado
Presente

De mi consideración:

Por medio del presente, tengo el agrado de comunicarle a usted que mediante sesión de Junta de Socios de la Sociedad Civil y Comercial "LA ANDALUZA ASOCIADOS", llevada a efecto el día 4 de septiembre del 2017, usted fue elegida para que desempeñe las funciones de **GERENTE** de la **SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL "LA ANDALUZA ASOCIADOS"**, para un período de **DOS AÑOS**, según el Artículo Décimo Quinto del Estatuto, para que usted ejerza la representación legal, judicial y extrajudicial de la sociedad y cumpla las funciones determinadas según lo estipula el Artículo Décimo Sexto del Estatuto, así como las demás funciones establecidas en la Ley.

Como es de su conocimiento, la **SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL "LA ANDALUZA ASOCIADOS"**, se constituyó en Riobamba, mediante instrumento público debidamente celebrado el 7 de enero del 2012, ante el doctor Carlos Marcelo Aulla Erazo, Notario Público Cuarto del Cantón Riobamba, la misma que ha sido aprobada por el señor Juez Primero de lo Civil y Mercantil de Chimborazo el 19 de enero del 2012, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Riobamba, con fecha 22 de febrero del 2012, con el número de partida 149 y bajo el repertorio número 1364.

Usted se dignará hacer constar su aceptación al pie de la presente.

Atentamente,

Por la **SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL "LA ANDALUZA ASOCIADOS"**

Dr. José Patricio Gallegos Mora
PRESIDENTE DE LA SOCIEDAD


C.C. 060185657-8
Riobamba, 4 de septiembre del 2017
Nacionalidad: ecuatoriana
Dirección: Kilómetro 16 vía a Ambato

ACEPTACIÓN:

Acepto el nombramiento para el cargo de Gerente de la Sociedad Civil y Comercial "La Andaluza Asociados", que se me ha conferido.

Abg. Giselle Catherine Gallegos Delgado
GERENTE DE LA SOCIEDAD


C.C. 060409219-7
Riobamba, 4 de septiembre del 2017
Nacionalidad: ecuatoriana
Dirección: Kilómetro 16 vía a Ambato

 **Notaría 4^{ta.} 2798**
CANTÓN RIOBAMBA



ESCRITURA No. 828

1

2

3

4

5

6

7 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD "LA ANDALUZA

8 ASOCIADOS"

9

10

11

12 Copias dadas 1ra.-

13 En la Ciudad de Riobamba, Capital de la Provincia de

14 Chimborazo, República del Ecuador; el día de hoy SÁBADO

15 SIETE (7) DE ENERO DEL DOS MIL DOCE (2.012), ante mí,

16 Doctor Carlos Marcelo Aulla Erazo, abogado, Notario Público

17 Cuarto de este Cantón, comparecen el señor JOSÉ PATRICIO

18 GALLEGOS MORA, de estado civil casado actualmente con

19 disolución de la sociedad conyugal, de profesión Doctor en

20 jurisprudencia; y la señora TERESA DEL CARMEN GALLEGOS

21 MORA, de estado civil divorciada, de profesión contadora.- Los

22 comparecientes declaran ser ecuatorianos, mayores de edad,

23 hábiles e idóneos para contratar y obligarse, domiciliados en

24 esta Ciudad, portadores de sus respectivas cédulas, a quienes de

25 conocerlos doy Fe; y dicen: Que tienen a bien que se eleve a

5 de Junio s/n y Orozco
Telf.: Ofic.: 2968 - 280 / 2944 112 - Dom.: 2370 011

Anexo Z: Petición de aprobación del reglamento interno de trabajo



PETICIÓN APROBACIÓN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Fecha: 05 de Octubre del 2015

Señor (a)

Director Regional de Trabajo

MINISTERIO DEL TRABAJO

Yo, Giselle Catherine Gallegos Delgado en mi calidad de Gerente de la empresa La Andaluza Asociados, comparezco ante usted y solicito se sirva Revisar y Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de mi representada, el mismo que consta de 20 fojas útiles.

Datos del empleador:

RUC: 0691735710001

Provincia: CHIMBORAZO

Cantón: GUANO

Dirección: KM 16 COMUNIDAD CHUQUIPOGIO VIA A QUITO

Número telefónico: Fijo 032949370/ 032949371 ., Celular: 0995910300

Correo electrónico: cartera@hosteriaandaluza.com / cathy.gallegos@hosteriaandaluza.com

Atentamente,

GISELLE CATHERINE GALLEGOS DELGADO
CI:060409219-7

ENCUESTA AL PERSONAL

La presente encuesta, ha sido desarrollada para fines investigativos, con el objetivo de recabar información suficiente y pertinente para el construcción del sistema de control interno.

Se solicita de forma gentil y cordial que antes de dar respuesta a la presente encuesta, lea detenidamente cada pregunta, de tal forma que sus respuestas sean en función a su experiencia laboral.

Datos Generales del encuestado

Sexo: Hombre () Mujer ()
Edad: 18 a 35 años () 36 a 50 años () 51 y más años ()

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de la institución.

1. ¿Conoce usted si existe un sistema de control interno que se aplique en la Hostería La Andaluza Asociados?

Si ()
No ()

2. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, valores corporativos y el código de ética empresarial?

Si ()
No ()

3. ¿La Hostería cuenta con manuales, reglamentos y políticas que contemplen el cómo, cuándo y quién debe ejecutar, prevenir y corregir los riesgos de las operaciones?

Si ()
No ()

4. ¿Conoce usted, quién es la persona responsable de implementar el control interno en la Hostería?

Directivos / gerencia ()
Jefe Inmediatos ()
Supervisores ()
Ninguno ()

5. ¿Cómo califica usted los controles internos implementados por la Hostería?

Alto ()
Medio ()
Bajo ()

6. ¿Cree usted que los modelos de control interno, estrategias e indicadores existentes actualmente, permitirán el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Hostería?

Si ()

No ()

7. ¿La máxima autoridad de la Hostería ha establecido procedimientos por escrito para la rendición de cuentas al momento de manejar dineros de la organización?

Si ()

No ()

8. ¿Cuenta la Hostería con un manual de funciones que le permita delimitar y segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?

Si ()

No ()

9. ¿Cómo considera usted la comunicación existente entre las diversas áreas o departamentos de la Hostería?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

10. ¿Cuándo usted se ausenta o incumple su jornada de trabajo, de qué manera es notificado?

Verbal ()

Escrito ()

Otro medio ()

11. ¿Los directivos de la Hostería, fomentan capacitaciones periódicas, incentivos y premios para el personal?

Si ()

No ()

12. ¿Con que frecuencia la máxima autoridad de la Hostería, evalúa el desempeño del personal?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

13. Cuándo se detectan errores en la información administrativa y contable de la Hostería: ¿En qué tiempo usted lo resuelve?

- Inmediata ()
- Luego de un tiempo ()
- Nunca ()

14. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral existente en su lugar de trabajo?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

**ENTREVISTA CON LA GERENTE DE LA HOSTERÍA LA ANDALUZA
ASOCIADOS**

1. ¿Cuáles son los servicios que presta la Hostería La Andaluza Asociados?
2. ¿La Hostería cuenta con enunciados de filosofía empresarial, misión, visión y valores corporativos?
3. ¿La Hostería cuenta con un organigrama estructural?
4. ¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia de un sistema de control interno y cuáles son los responsables de su aplicación?
5. ¿Cree usted que es necesario implementar un sistema de control interno para eliminar los riesgos internos de la Hostería?
6. ¿Estaría usted dispuesto a trabajar bajo los lineamientos y cláusulas del sistema de control interno?
7. ¿La Hostería dispone de manuales de control para las áreas administrativas y financieras a fin de evaluar el desempeño del personal?
8. ¿Aparte de llevar el registro de control de asistencia, la Hostería cuenta con otros métodos de evaluación orientados al personal?