



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**PLAN ANALÍTICO DE TESIS DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN:
INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PUBLICO
AUDITOR.**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE ATENCION
Y SERVICIO AL CLIENTE A LA HOSTERIA “CHALETTS
BASCUN” CIA. LTDA.**

MARCO ALEJANDRO VELASCO MORERA

**DIRECTOR: DR. LUIS RODRIGUEZ B.
CODIRECTOR: ECON. GALO CAIZAPANTA**

Sangolquí, octubre 2006

Contenido

CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES	1
1. Antecedentes	1
2. Reseña Histórica	2
3. Base legal	3
3.1 Objeto Social	4
3.2 Integración de capital	6
4. Objetivos	7
4.1 Objetivo General	7
4.2 Objetivos específicos	7
5. Organigramas	8
5.1 Organigrama General	9
5.2 Organigrama Funcional	10-12
5.3 Organigrama Posicional	13
CAPITULO II	
ANALISIS SITUACIONAL	14-16
2.1 Microambiente	17
2.1.1 Introducción	17
2.1.2 Clientes	17
2.1.3 Proveedores	18
2.1.3.1 Concepto de proveedores	18
2.1.3.2 Tipo de proveedores de la empresa	19
2.1.4 Competencia	20
2.1.4.1 Competidores actuales	20
2.1.4.2 Participación en el Mercado	21
2.1.4.3 Análisis de competitividad	22-24
2.2 Macroambiente	25
2.2.1. Escenario	26
2.2.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)	26-28
2.2.1.2. tasas de Interés	28-30
2.2.1.3. Inflación	30-32
2.2.1.4. Política tributaria	32-36
2.2.1.5 Escenario político	36
2.2.1.5.1 Gobierno: calidad de gobernabilidad	36
2.2.1.5.2. Poder legislativo	36-37
2.2.1.5.3 Poder judicial	37
2.2.1.5.4. Poder electoral	38
2.2.1.5.5. Partidos políticos	38-39
2.2.1.6 Factores Demográficos	39-41
2.2.1.7 Factor tecnológico	42

2.2.1.8 Factor ambiental	42
2.2.1.8.1. Contaminación	42-45
2.2.1.8.2. Clima de Ecuador	45-46
CAPITULO III	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	47
3.1 Misión	47
3.2 Visión	47
3.3 Objetivos	48
3.4 Políticas	49
3.5 Estrategias	49-52
3.6 Principios y valores	52-53
CAPITULO IV	
METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE A LA HOSTERÍA “CHALET BASCUN” POR EL MÉTODO COSO	54
4.1.1 Definición	54-55
4.1.2 Componentes	55-56
4.1.3 Ambiente de control	56-57
4.1.4 Valoración de riesgos	57-59
4.1.5 Actividades de control	59-61
4.1.6 Información y Comunicación	61-63
4.1.7 Monitoreo	63-65
4.1.8 Diagnóstico y evaluación del Sistema de Control Interno a los procesos de Atención y Servicio al Cliente a la Hostería “Chalets Bascún”	65-78
4.2 Medición del riesgo de control	78
4.2.1 Riesgo Inherente	78-79
4.2.2 Riesgo de Control	79-80
4.2.2.1 Medición del Riesgo de Control	80
4.2.3 Riesgo de Detección	80-81
4.2.4 Riesgo de auditoría	81
4.3 Resultados de la evaluación de control interno	82-92
4.4 Propuesta del sistema de control interno	93
4.4.1 Recursos Humanos	93
4.4.1.1 Definición:	93
4.4.1.2 Política	93
4.4.1.3 Objetivos	93
4.4.1.4 Procedimientos	94-99
4.4.1.5 Componentes del sistema de control interno	100
4.4.1.5.1 Ambiente de control	100
4.4.1.5.2 Evaluación de riesgo	100
4.4.1.5.3 Actividades de Control	100
4.4.1.5.4 Información y Comunicación	101

4.4.1.5.5 Supervisión y Monitoreo	101
4.4.2 Atención y servicio al cliente	102
4.4.2.1 Definición	102
4.4.2.2 Política	102
4.4.2.3 Objetivos	102
4.4.2.4 Procedimientos	103
4.4.2.4.1 Recepción	103-107
4.4.2.4.2 Restaurante	108-112
4.4.2.4.3 Balneario	113-117
4.4.2.4.4 Recreación y Turismo	118-122
4.4.2.4.5 Limpieza	123-127
4.4.2.4.6 Ventas	127-133
CAPITULO V	
INFORME DE RESULTADOS	134
5.1 Carta de presentación	134-136
5.2 Documento final del Sistema de Control Interno	137-138
5.3 Informe del control interno	139-149
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
6.1 Conclusiones	150-152
6.2 Recomendaciones	153-155

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1. Antecedentes:

El turismo en el país, es la industria de más rápido crecimiento. La hotelería Bascún está empeñada en alcanzar mejores niveles, relacionados con el mercado mundial, para lo cual se a planteado una serie de estrategias que lo va a poner en práctica inmediatamente que se supere la emergencia que en la actualidad atraviesa.

En la actualidad, en el Ecuador el turismo se ha convertido en una importante fuente de ingresos, es por ello que la industria hotelera crece en forma acelerada. Constituyéndose en una industria que sin utilizar chimenea que destruya el ecosistema, promueve el desarrollo económico de los sectores marginados y olvidados por los gobiernos de turno; por lo manifestado es importante fortalecer los controles y los procesos administrativos y financieros dentro de la organización de la hostería Bascún.

La atención y el servicio al cliente, es una de las herramientas esenciales para asegurar el mercado y mantener cautivo a los usuarios de las instalaciones de la Hostería Bascún; dicho plan es un medio para motivar a los clientes y consumidores. Hay que tomar en cuenta que la Hostería Bascún, a pesar de hace varios años tener conocimiento sobre la importancia de aplicar procesos de control interno en el área de atención y servicio al cliente, nunca a aplicado los mismos en beneficio de la empresa y del crecimiento de la misma.

2. Reseña Histórica

En el año de 1982, un grupo de familiares, tuvieron la idea de formar un lugar agradable y propicio para el descanso y la recreación de todos los ecuatorianos; así es como mancomunaron esfuerzos y empezaron a construir la hostería – Chalets Bascún, cuyo nombre se origina al río que atraviesa por un costado de la hostería, el da vida a este nuevo proyecto. Después de un largo y arduo trabajo, el 4 de agosto de 1984 llegó el día de la inauguración de la Hostería, con instalaciones básicas, las mismas que se han ido mejorando paulatinamente hasta llegar al nivel actual. Esta iniciativa dio paso a un nuevo concepto de turismo y hospedaje, puesto que se ofrece un ambiente ecológico, familiar y rodeado de muchas comodidades y seguridades, dando lugar a un nuevo tipo de expectativas, tanto al turismo nacional, como internacional.



3. Base Legal

La hostería Bascún Cia. Ltda., fue constituida legalmente, mediante escritura pública, otorgada ante el Dr. Enrique Astudillo Pulson, Notario Décimo Quinto del cantón Tungurahua, y escrita en el registro mercantil del mismo Cantón el 6 de diciembre de 1985.

Su domicilio principal es la ciudad de Baños, en la avenida el Salado N° 132, perteneciente a la provincia de Tungurahua. Y tendrá una duración estatutaria de 50 años. En caso de disolución anticipada de la compañía, su liquidación se efectuará por medio de un liquidador principal y un suplente, nombrados por la junta General de accionistas rigiéndose a lo dispuesto en la Ley de Compañías tanto la liquidación de la compañía hecha al vencimiento del plazo previsto como la que pudiere hacerse en fecha anticipada a la terminación de tal plazo, en caso de realizarse se hará en la forma, términos y cumpliendo con los requisitos determinados en la Ley de la materia y estos estatutos



3.1 Objeto Social

De acuerdo a los estatutos en vigencia, el objeto social de la Compañía es el siguiente:

La Compañía tendrá como actividades principales la Explotación de Hoteles, hospedajes, hosterías y/o similares y/o anexos, pudiendo inclusive realizar la adquisición, enajenación y permuta de bienes inmuebles relacionados a tales propósitos. Dentro del ámbito turístico podrá efectuar una serie de operaciones de tipo comercial, como por ejemplo:

- a) Intermediación en la contratación de servicios hoteleros dentro del país.
- b) Organización de viajes de tipo individual y colectivo, excursiones, cruceros o similares con o sin inclusión de todos los servicios en el Ecuador.
- c) Recepción y asistencia de turistas durante sus viajes y permanencia en el país, prestación de servicios de guías y despacho de equipaje.
- d) Representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre, cualquiera de estos servicios.
- e) Realización de actividades similares o conexas a las anteriormente puntualizadas, que vayan a beneficio del turismo ecuatoriano.
- f) La promoción de lugares o sitios para el incremento del turismo ecuatoriano.
- g) Prestación de atención médica, aprovechando las bondades del ecosistema existente en la zona.

La compra, venta, permuta, alquiler, arrendamiento de propiedades inmuebles, inclusive las comprendidas bajo el régimen de propiedad horizontal, así como toda clase de operaciones inmobiliarias, incluyendo la construcción, fraccionamiento y posterior loteo de parcelas, destinadas a la vivienda, turismo, urbanizaciones, clubes campestres, casas de retiro, campos agrícolas y ganaderos, parque de recreación natural, pudiendo dedicarse a la administración de propiedades inmuebles propias o de terceros.

La Compañía podrá dedicarse también a la actividad agropecuaria con el propósito de abastecer con los insumos necesarios a los centros turísticos principalmente y al mercado en general ya sea interno o externo, para lo cual la compañía podrá importar o exportar todo tipo de mercadería sea como materia prima o productos terminados, así como realizar trámites de importación, exportación, desaduanización ya sea a favor propio o de terceros, sean estos de personas naturales o jurídicas. Para el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá dedicarse a la realización de toda clase de acto, contrato y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas.

3.2 Integración del Capital

El capital social ha sido íntegramente suscrito y los accionistas pagan únicamente el cincuenta por ciento (50%) del capital, como se desprende del cuadro de integración que a continuación se detalla:

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	ACCIONES
Sr. Galo Almeida O.	2000	1000	20
Sra. Teresa Cepeda	2000	1000	20
Sr. Pedro Almeida	1000	500	10
Sr. Gustavo Almeida	1000	500	10
Sra. Teresa Almeida	1000	500	10
Sr. Diego Almeida	1000	500	10
Sr. Favio Almeida	1000	500	10
Sr. Andrés Almeida	1000	500	10
TOTAL	10000	5000	100

El cincuenta por ciento (50%) del Capital, los accionistas se comprometen a cancelarlo dentro del plazo de tres años contados a partir de la inscripción de este contrato en el registro mercantil.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Brindar un servicio de hospedaje de primera clase tanto a turistas nacionales como extranjeros, basándonos en los principios de atención al cliente y cumpliendo con todas las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

4.2 Objetivos Específicos

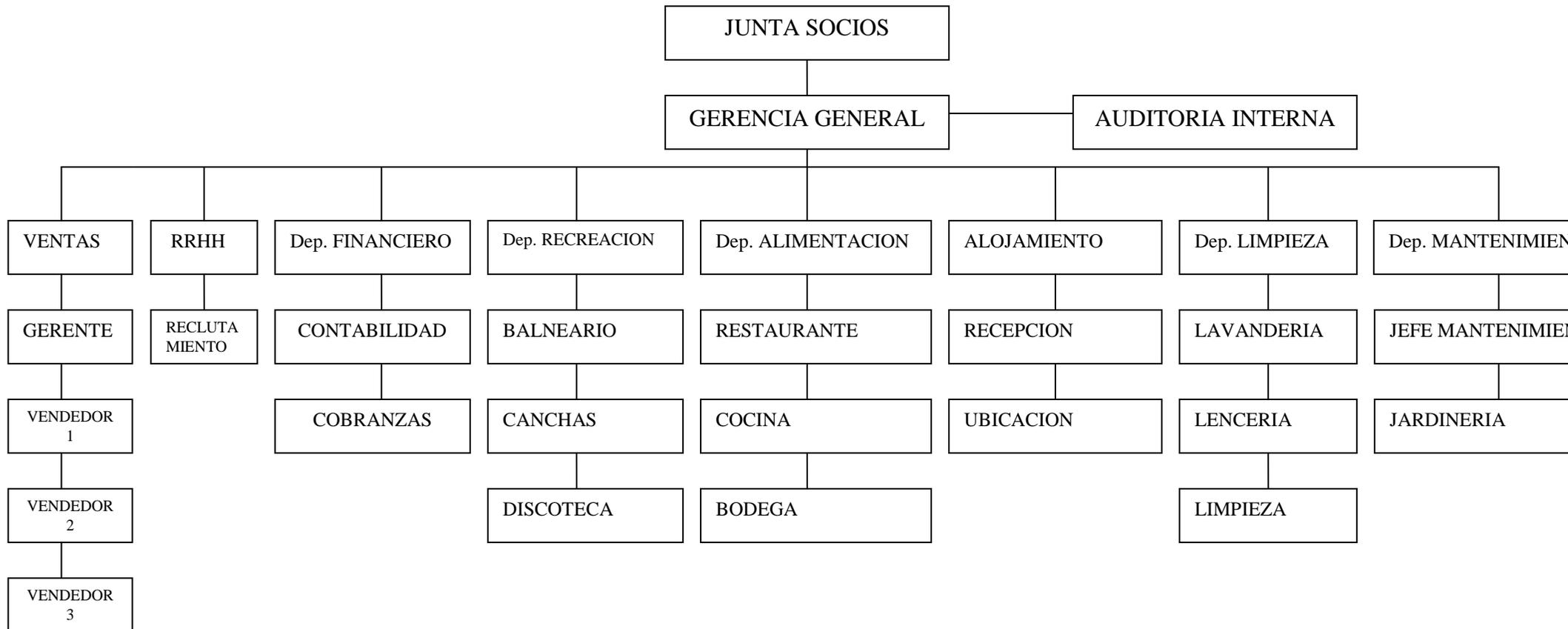
- ✚ Lograr ser líder en el mercado hotelero en la provincia de Tungurahua, aumentando la publicidad y ofreciendo planes de hospedaje accesibles para todos y ofreciendo el mejor servicio.
- ✚ Darse a conocer internacionalmente a través de una página Web y agencias de viajes tanto nacionales como internacionales.
- ✚ Proporcionar a los clientes habitaciones confortables y servicios alimenticios que cubran con las necesidades y requerimientos de los mismos.
- ✚ Brindar un servicio personalizado a todos los huéspedes las 24 horas del día.

5. Organigramas

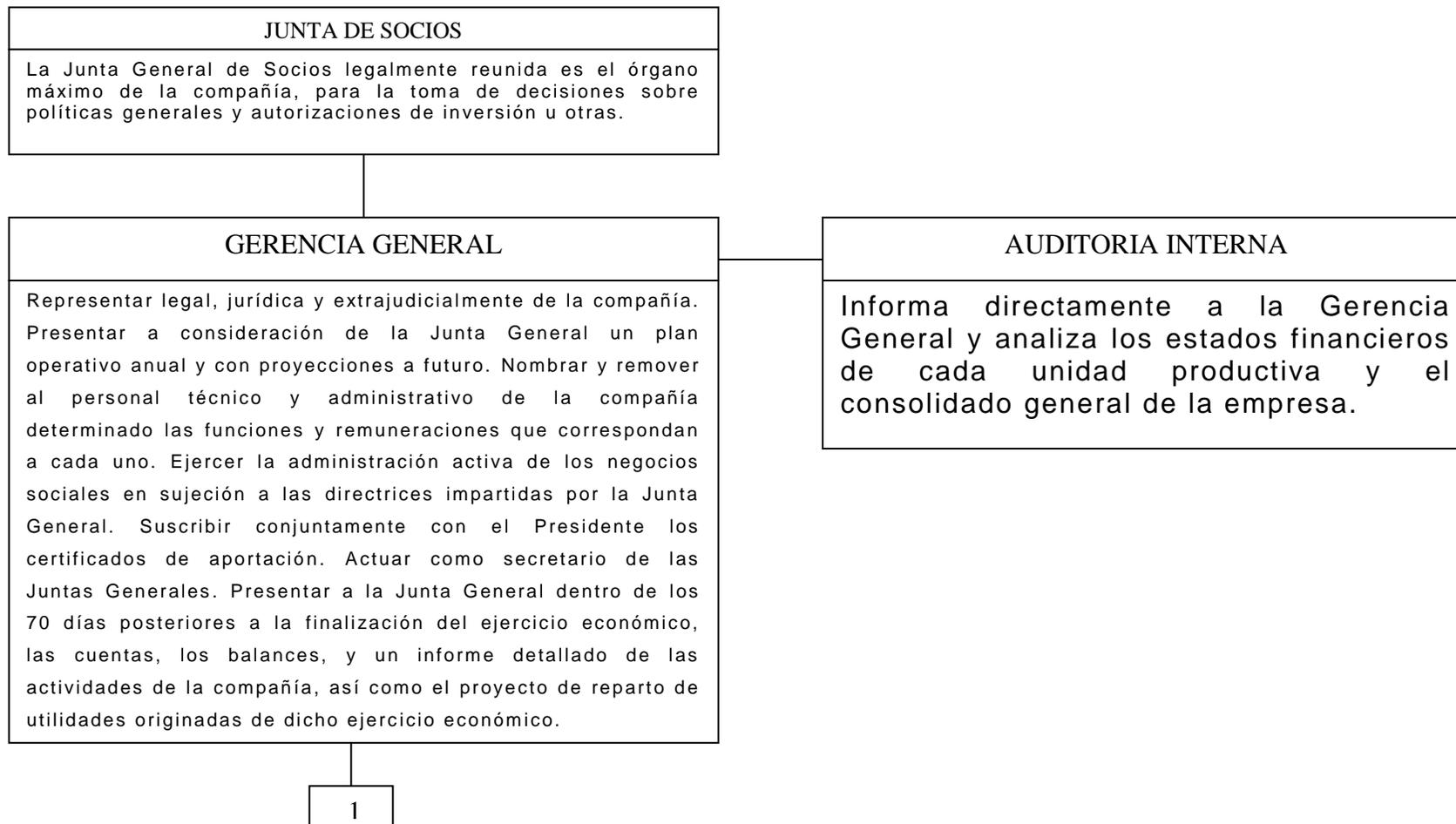
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias en vigor en la organización.

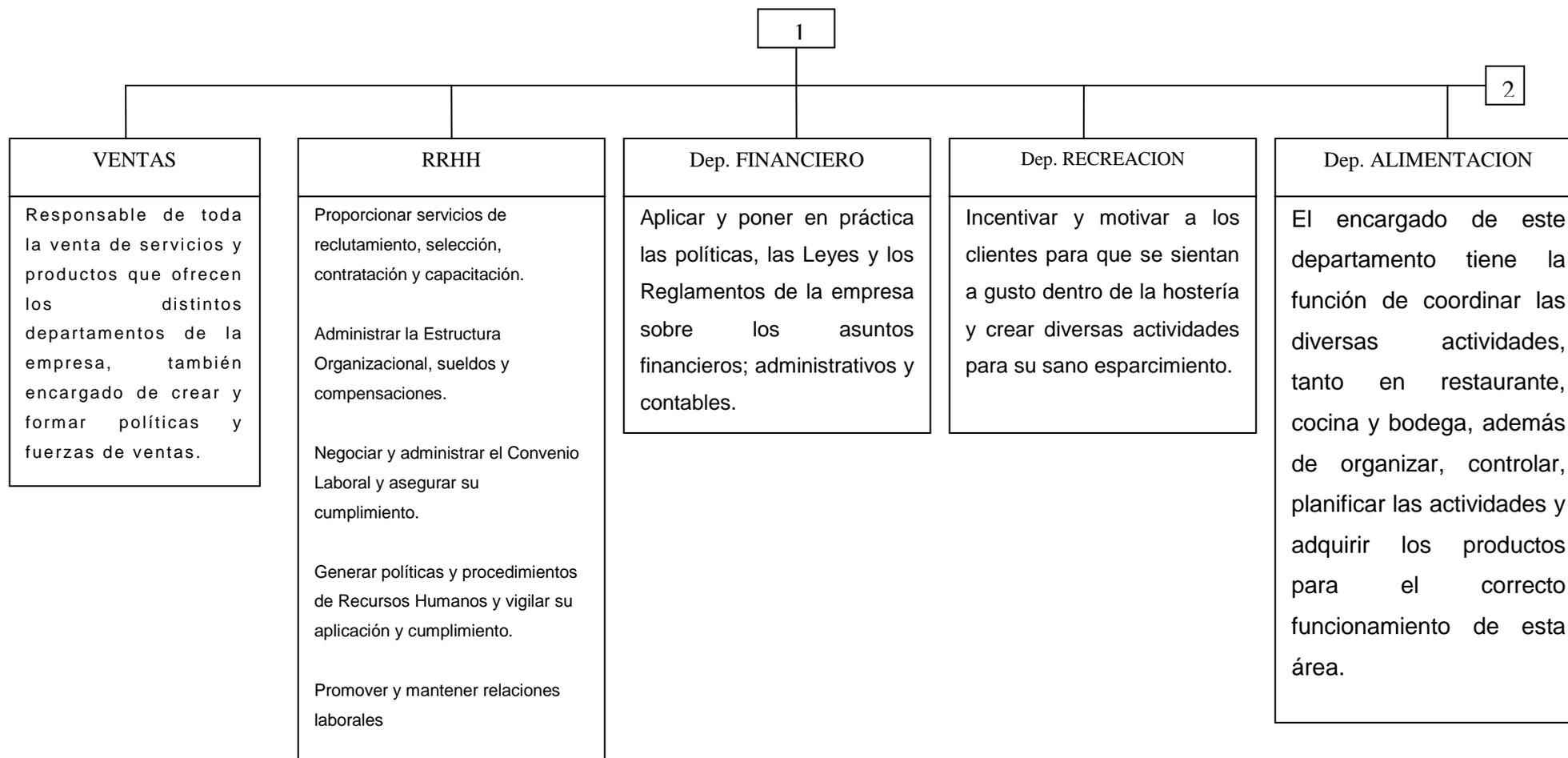
Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

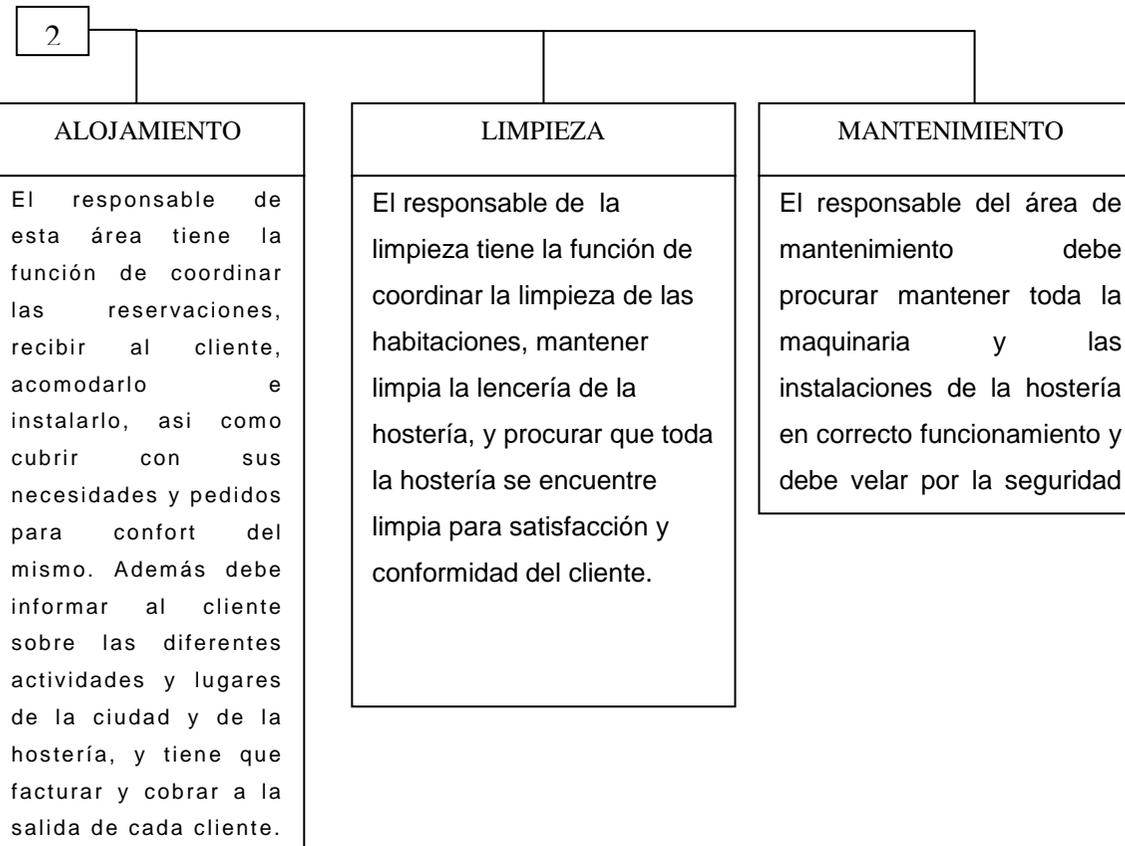
5.1 Organigrama General



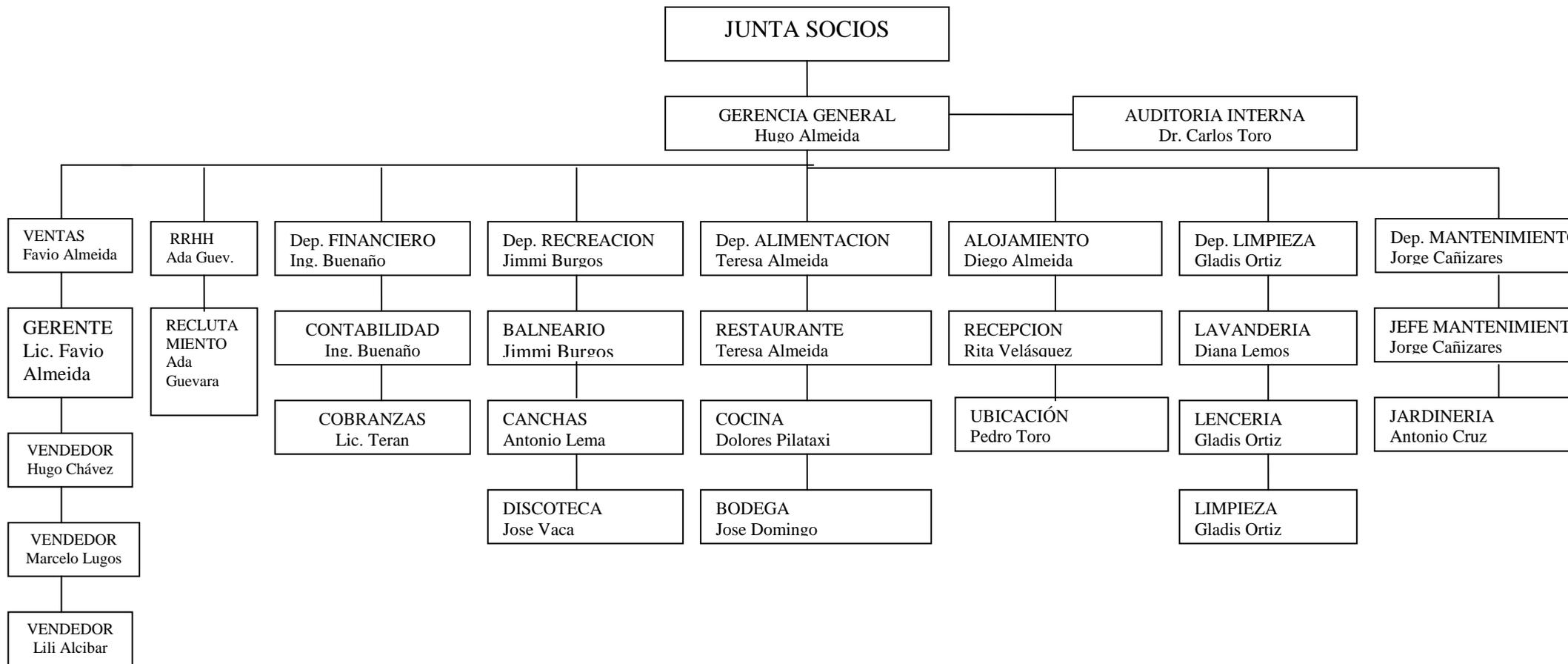
5.2 Organigrama Funcional







5.3 Organigrama Posicional



CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

La Hostería Bascún, está ubicada estratégicamente, en una zona de influencia caracterizada por climas variables, provenientes de las corrientes cálida orientales y aguas termales que fluyen del volcán Tungurahua, testigo permanente de su desarrollo.

La naturaleza que le rodea a la hostería, como ya se dijo anteriormente, goza de una vegetación, y fauna tan rica, que lo torna en un ambiente de paz, armonía, elementos que cautivan a los turistas extranjeros, lo cual a dado origen al nombre de la ciudad de Baños, como la “Llave de entrada al país de la Canela”.

Debemos considerar que, la creencia del Volcán Tungurahua, es un potencial recurso turístico, pero también un peligro latente, esto hace que el negocio se vuelva vulnerable en cualquier momento, situación que no es controlable, y resulta difícil proyectar una rentabilidad de la hostería, porque no se sabe cuando puede erupcionar e interferir sus operaciones, como esta sucediendo en la actualidad.

En la zona existen otras hosterías, hoteles, residencias, hostales, casas de reposo; las cuales son una referencia para imponer la aceptación de la calidad de servicios, no se puede considerar como competencia, puesto que, los servicios que los demás ofrecen, no son similares a la calidad de los ofrecidos por la hostería.

El análisis situacional que vamos a realizar en la Hostería Bascún, es un estudio a través del cual se obtiene un diagnóstico del entorno macro y

micro en el que se desenvuelve la empresa y que nos permite identificar cuáles son los factores externos e internos que influyen en el desarrollo y funcionamiento de la misma.

Este es importante ya que:

- ✚ Permite conocer a la Hostería y sus actividades en un momento determinado.
- ✚ Es una de las principales herramientas de análisis que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la compañía, en base a cuyos criterios se logra tomar medidas correctivas y decisiones que permitan potencializar sus capacidades y reducir sus debilidades.
- ✚ Permite comprender la dinámica de la compañía con sus clientes, proveedores, competencia y saber cuál es el entorno en el que se desarrollan sus actividades.
- ✚ A través del diagnóstico se puede formular estrategias adecuadas y efectivas que se ajusten al ambiente en que opera la Hostería; aprovechando las oportunidades y minimizando riesgos.
- ✚ Analiza la estructura global de la empresa, su funcionamiento y desarrollo, permitiendo conocer los factores tanto externos como internos que intervienen en el accionar de una empresa.

Este análisis se lo puede desarrollar a través del análisis FODA que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso de la Hostería, por medio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que esta presenta.

Fortalezas

Se las detecta a través de un análisis al interior de la Hostería, son las capacidades especiales con que cuenta la organización, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades

Esta variable se encuentra fuera de la empresa, en el escenario externo y son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades

Es otra variable interna y comprende todos aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno (externas) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

2.1. Microambiente

2.1.1 Introducción

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia, para asegurar el éxito de las empresas, utilizar técnicas herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son: competencia, canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

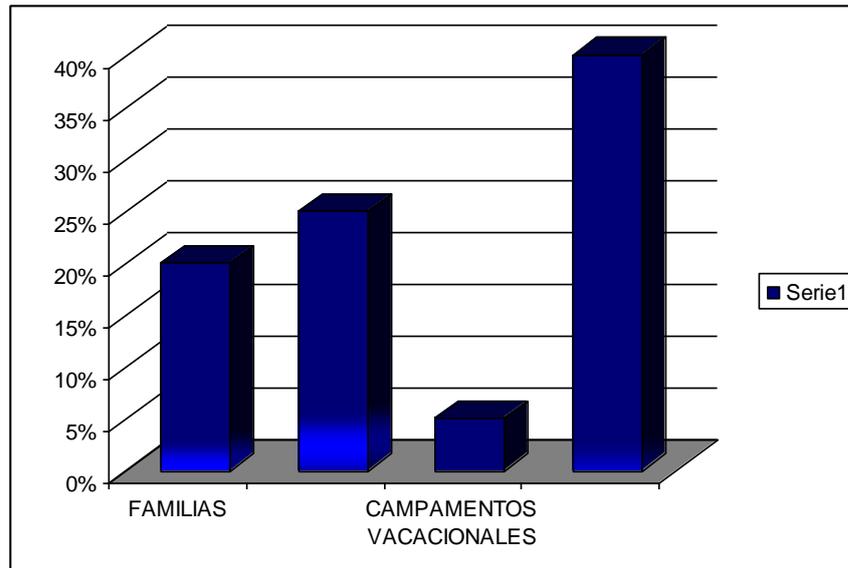
2.1.2 Clientes

La hostería Bascún cuenta con varios tipos de clientes, los cuales buscan diferentes tipos de actividades y distracciones, por lo que la empresa siempre busca complacer y cubrir con todas las necesidades que los huéspedes tienen.

CUADRO DE CLIENTES PRINCIPALES DE LA EMPRESA

Nº	TIPO DE CLIENTE	%
1	FAMILIAS	22%
2	PASEOS ESTUDIANTILES	28%
3	CAMPAMENTOS VACACIONALES	10%
4	SEMINARIOS	40%
	TOTAL	100%

La Hostería cuenta con instalaciones adecuadas para realizar Seminarios, por lo que estos se han convertido en la mayor fuente de ingresos para la empresa, seguido de los paseos estudiantiles, las familias y finalmente los campamentos vacacionales.



Además de esto contamos con una clientela que el fin de semana utiliza nuestro balneario y restaurante, lo cual constituye otra fuente de ingresos adicional para la empresa.

2.1.3 Proveedores

2.1.3.1 Concepto de proveedores

Los proveedores son un eslabón importante del sistema total de entrega de valor a los clientes de la empresa. “Ellos proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios”¹

¹ “FUNDAMENTOS DE MARKETING” KOTLER, Philip, Editorial Prentice Hall, Sexta edición, Pg.119.

2.1.3.2 Tipo de proveedores de la empresa

Los Proveedores de la Hostería Bascún, contiene empresas y reconocidas por su nombre y por sus productos de excelente calidad que brindan al cliente la satisfacción de sus necesidades.

Los principales proveedores de la Hostería Bascún y el promedio de compra mensual es el siguiente:

Nº	PROVEEDOR	VALOR COMPRA (mes)	%	AREA	IMPACTO
1	COCA COLA	\$ 80	2,40	BODEGA	MEDIO
2	PILSENER	\$ 200	5,99	BODEGA	MEDIO
3	FRITZ	\$ 190	5,69	BODEGA	ALTO
4	TERCENA DON LUIS	\$ 150	4,49	BODEGA	ALTO
5	VIVERES NORMA	\$ 90	2,69	BODEGA	ALTO
6	SANTA MARIA	\$ 450	13,47	BODEGA	ALTO
7	PARAISO	\$ 100	2,99	BODEGA	BAJO
8	JAPON	\$ 310	9,28	HABITACIONES	BAJO
9	ECUAMADEx	\$ 200	5,99	HABITACIONES	BAJO
10	ECUAGAS	\$ 1.000	29,94	HOTEL	ALTO
11	CABLE TV	\$ 140	4,19	HABITACIONES	MEDIO
12	IR IMPRENTA	\$ 30	0,90	RECEPCION	MEDIO
13	FERROMUNDO	\$ 400	11,98	MANTENIMIENTO	ALTO
	TOTAL	\$ 3.340	100,00		

Todos los proveedores de la Hostería son Nacionales, lo cuales entregan la mercadería en la bodega de la empresa, por lo que esta no incurre en gastos de traslados de mercadería.

2.1.4 Competencia

2.1.4.1 Competidores actuales

La hostería Bascún, al encontrarse ubicada en la ciudad de Baños, una ciudad netamente dedicada al turismo nacional y extranjero, posee varios competidores como son las Hostales, Hosterías, Posadas y Residenciales, pero la mayoría de estas no posee ni brinda los servicios que La Hostería Bascún posee.

Entre los competidores principales tenemos:

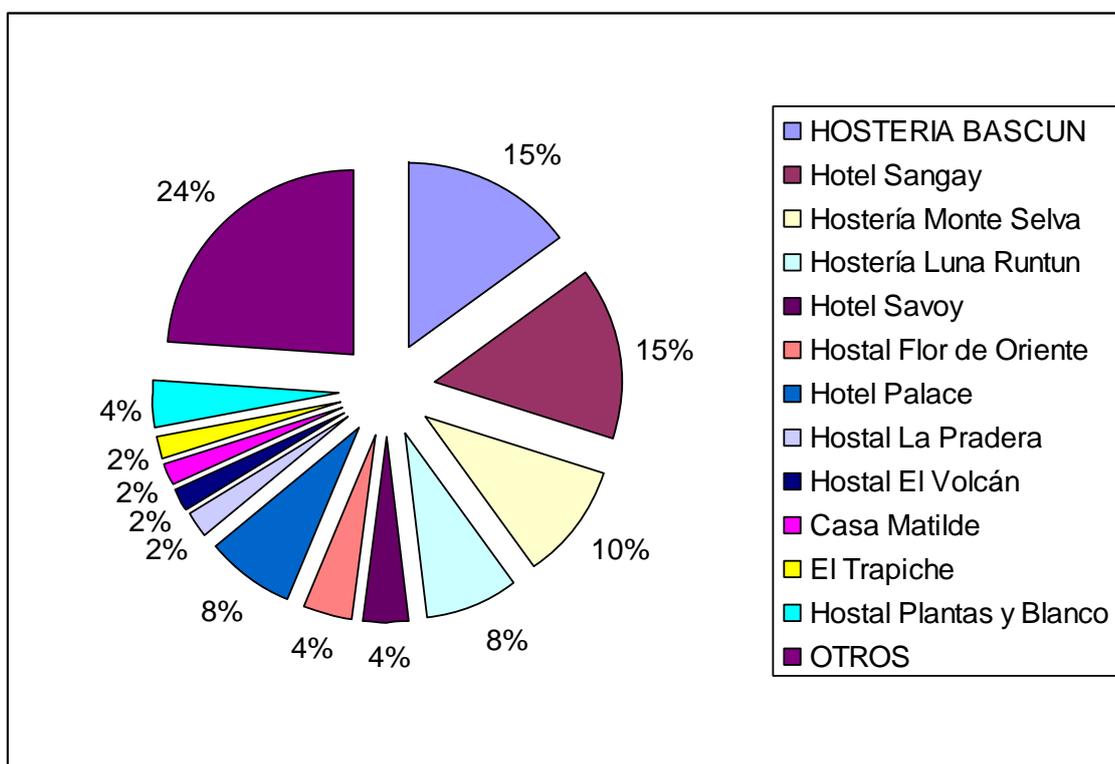
-  Hotel Sangay
-  Hostería Monte Selva
-  Hostería Luna Runtun
-  Hotel Savoy
-  Hostal Flor de Oriente
-  Hotel Palace
-  Hostal La Pradera
-  Hostal El Volcán
-  Casa Matilde
-  El Trapiche
-  Hostal Plantas y Blanco

De todos nuestros competidores, solo 3 cuentan con instalaciones similares a las nuestras, pero la diferencia es que no poseen el espacio físico que poseemos nosotros, lo que nos da una ventaja significativa sobre ellos.

Cabe destacar que nuestro competidor más importante es el Hotel Sangay, el cual lleva, al igual que nosotros 22 años al servicio del turismo Nacional y Extranjero.

Por tanto al ser todos nuestros competidores fuertes, y al lograr estos mantenerse en el mercado por varios años, ha motivado a la Hostería Bascún, a ser más competitivo y servicial, y ofreciendo cada día un mejor servicio y atención a sus clientes.

2.1.4.2 Participación en el Mercado



Una vez tomado una muestra de clientes que se encuentran dentro de nuestro segmento de mercado en la ciudad de Baños, se pudo definir como se encuentra dividida la participación del mercado por parte de la Hostería Bascún y sus competidores, siendo La hostería Bascún la que ocupa un 15% del mercado seguida del Hotel Sangay con el mismo porcentaje.

2.1.4.3 Análisis de competitividad

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

“Hostería Bascún”

	RAZONAMIENTO	NIVEL DE ATRACTIVO	CONCLUSIÓN
1 NIVEL DE COMPETENCIA	En nivel de competencia en la ciudad de Baños, en cuanto a hospedaje se refiere, es alto, ya que la ciudad se ha vuelto netamente turística, y la gran cantidad de personan que visitan la ciudad a ocasionado que muchas personas vean como una oportunidad de ganar dinero el construir o adecuar sus casas como residencias y hostales para recibir turistas, por lo que el nivel de competencia crece día a día.	ALTO	AMENAZA

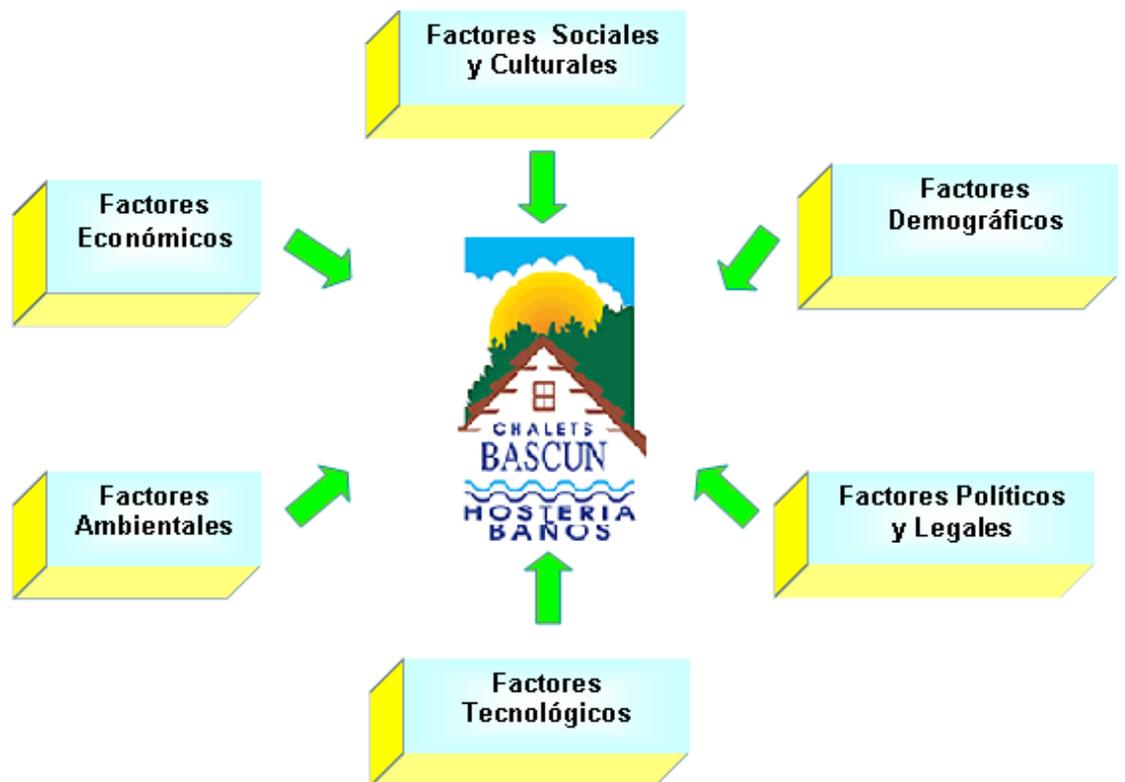
<p style="text-align: center;">2 PODER NEGOCIADOR PROVEEDORES</p>	<p>En la actualidad existe un equilibrio y una buena relación entre proveedores y nosotros, esta relación al ver las circunstancias en que nos encontramos por la crisis volcánica es de colaboración, por tanto y demás ellos nos dan crédito a 30 días para pagar las deudas que adquirimos conforme los requerimientos de la hostería.</p>	<p style="text-align: center;">MEDIO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p>
<p style="text-align: center;">3 BARRERAS DE INGRESO</p>	<p>Las barreras de ingreso para este sector son cortas, es decir todo aquel que tenga los permisos y la infraestructura necesaria para montar una hostería u Hotel puede hacerlo, lo que en un futuro podría traer problemas por la excesiva cantidad de construcciones en el sector.</p>	<p style="text-align: center;">ALTO</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZA</p>

<p style="text-align: center;">4 RIESGOS SERVICIOS SUSTITUTOS</p>	<p>En el sector Hotelero existen varios servicios sustitutos, pero que a su vez no prestan las comodidades o infraestructura adecuada para atender al público, entre estos encontramos las residenciales o posadas, etc. Estos servicios sustitutos se caracterizan especialmente por la reducción de precios y fácil disponibilidad.</p>	<p style="text-align: center;">MEDIO</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZA</p>
<p style="text-align: center;">5 PODER NEGOCIADOR CLIENTES</p>	<p>Por la existencia de una gran cantidad de Hosterías, hostales, hoteles y residencias, los clientes están en la capacidad de negociar donde quiere quedarse y elegir el precio que mas se acople a su presupuesto..</p>	<p style="text-align: center;">ALTO</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZA</p>

2.2. Macroambiente

El macroambiente constituye todos los elementos externos de la Hostería que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta.

El macroambiente tiene que ver con el nivel general de la actividad económica, son las variables que no se pueden controlar y que pueden influir directa o indirectamente en el negocio como: los factores económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, demográficos y ambientales.



2.2.1. Escenario

“El entorno económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías, para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas.”²

2.2.1.1 Producto Interno Bruto (PIB).

“Es la sumatoria del valor de todos los bienes y servicios finales que son producidos en el país en un determinado período, generalmente un año. Es la suma de los ingresos de los factores utilizados en la producción de bienes y servicios.

PIB es igual a lo que se ha consumido finalmente por los hogares, administraciones públicas, más el valor de los bienes de capital que se incorporan al proceso productivo “³.

A continuación se presenta un cuadro estadístico y un gráfico de la evolución del PIB en los últimos 7 años.

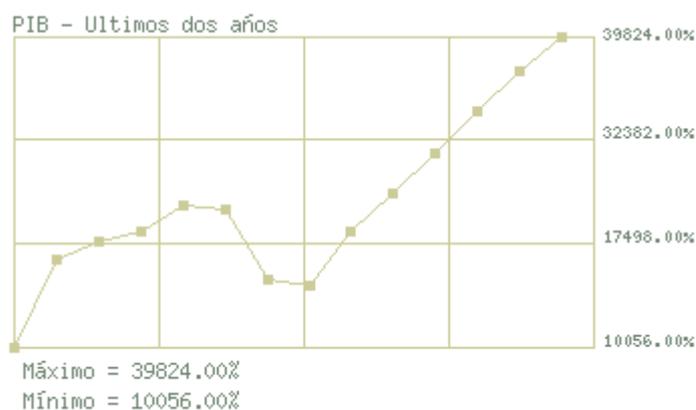
² “ADMINISTRACIÓN: UNA VENTAJA COMPETITIVA”, BATEMAN, Thomas y SNELLI Scott, 4^{ta}. Edición, Mc Graw Hill, México, 2000, Pg. 56

³ “DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO ECUATORIANO”, ROSALES, Alberto Chiriboga

TABLA N° 2.01

**EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
1999 - 2005**

AÑOS	PIB (millones dólares)	Incremento anual
1999	16674	-6,3 %
2000	16933	2,8 %
2001	21024	5,1 %
2002	24311	3,4 %
2003	28201	2,7 %
2004	32015	6.6 %
2005	36243	4.0 %



Analistas del Banco Central sostienen que el Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenible, lo cual significa que la economía ha seguido con su proceso de estabilización

En el 2005 el crecimiento del PIB es del 6.6%, posiblemente la tasa más alta de América Latina, desde luego que el factor determinante de este aumento es el sector petrolero con un alza del 23%, por el incremento de la producción de las empresas privadas, cuyos excedentes se canalizaron

hacia los fondos de estabilización petrolera. Por tanto estos recursos se destinaron en su mayor parte a la recompra de la deuda y no a estimular el resto de la economía, pues los demás sectores tuvieron aumentos modestos entre el 1% y el 3% y en los casos de la actividad agrícola se produce una disminución del 0.1% al igual que el sector público que redujo en el 2.2%.

Proyecciones del Banco Central, Ministerio de Economía, entre otros, esperan que para el 2006 los resultados sean positivos, ya que se proyecta un crecimiento del PIB entre el 3% y el 4.5%.

En conclusión, el incremento del Producto Interno Bruto es una **OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO** para la Hostería, si se considera que el análisis del PIB sirve para medir la actividad económica, esta variable permite a la Hostería Bascún, determinar el capital circulante del país, logrando identificar el impacto que tienen sobre el aparato productivo los diferentes sectores de la economía; y conocer si el sector al que pertenece cada uno de sus clientes está teniendo crecimiento.

2.2.1.2. Tasas de Interés

Se puede definir a tasa de interés como el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero, la tasa baja y cuando hay escasez sube.

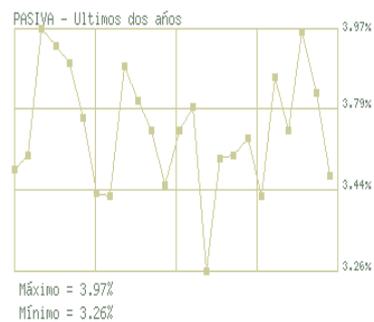
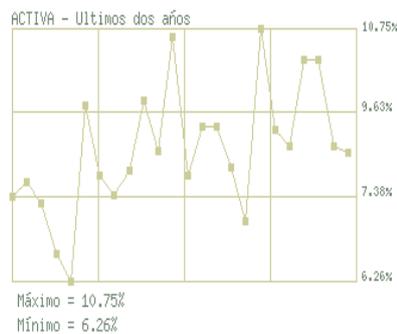
TASA ACTIVA.- También llamada de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros por parte de los demandantes, por los préstamos otorgados.

TASA PASIVA.- Conocida como de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

A continuación se presenta el comportamiento de las tasas de interés en los últimos dos años:

GRAFICO Nº 2.03

EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS



Fuente: Banco Central del Ecuador

El sistema bancario del país se maneja, en la actualidad, con un rango de tasas activas de créditos las cuales se sitúan entre el 6 % y el 10 %, dependiendo del usuario y el destino del crédito. Esto significa que, descontada la inflación esperada, las tasas reales que deben pagar los beneficiarios del crédito podrían estar entre el 6 % y el 13 %, que representan tasas altas de interés real, si las comparamos con Estados Unidos o Europa. Hay que recalcar que luego de la dolarización la tasa activa ha descendido.

La tasa de interés que pagan las instituciones financieras a sus cuenta ahorristas (tasas pasivas) se ubican el último año entre 3.26% y el 3.97%, son bajas en comparación a las tasas activas, es decir que existe un alto

margen de intermediación, por tal motivo las personas hoy dejan de ahorrar e invierten su dinero en adquirir bienes y servicios sin medir consecuencias futuras ni tener opción de ahorro para imprevistos.

En conclusión, los porcentajes de las tasas de interés se constituyen en una **AMENAZA DE ALTO IMPACTO**, ya que la empresa mantiene deudas con los bancos, y el crecimiento de estas perjudicaría día a día a los socios, ya que en este sentido gran parte de los ingresos percibidos en la Hostería se destinan al pago de las cuotas mensuales.

2.2.1.3. Inflación

La inflación es el crecimiento sostenido de los precios, por tanto este es el índice de mayor importancia para determinar el nivel y fijación de precios de la industria, nuestra empresa brinda un servicio de hospedaje, alimentación y balneario, por tanto el crecimiento de los precios es preocupante, porque influye de manera directa en el desenvolvimiento de las actividades y presupuestos de la empresa.



FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de

precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas, constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

2.2.1.4. Política tributaria

"El vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la Ley" ⁴

⁴ LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Art. 14

Impuesto a los consumos especiales.- Este impuesto grava el consumo de cigarrillos, cerveza, bebidas y productos alcohólicos, vehículos de hasta 3.5 toneladas de origen nacional o importado; y, la importación de unidades de transporte suntuario: aviones, avionetas, helicópteros, motos acuáticas, tricars, cuadrones, yates y barcos de recreo; así como a la prestación de servicios por parte de las empresas de telecomunicaciones y radio electrónicas.

“Los ingresos del fisco provenientes de las importaciones de bienes, proyectados para el año 2006, ascenderían a \$ 581 millones, en el 2005 se recaudo \$ 476 millones”⁵

Impuesto a la renta.- Grava a los ingresos de fuente interna, derivados del trabajo y/o capital, así como a los ingresos generados en el exterior por personas naturales residentes y sociedades nacionales domiciliadas en el país.

“Este tributo se cobra mediante retenciones en la fuente, declaraciones de ejercicios anteriores y pago de anticipos. El rendimiento total proyectado para el año 2006, neto de donaciones, es de \$ 1885 millones, en el 2005 se recaudo \$ 908,2 millones”⁶

Impuesto al valor agregado.- De acuerdo con la legislación vigente, la tasa de este tributo es de 12% y se grava con tarifa cero a algunas transferencias, importaciones y servicios, entre las que destacan las siguientes:

⁵ Informes de Actividades 2004 SRI

- Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuático y de la pesca que se mantengan en estado natural, productos de primera necesidad, medicamentos en general, papel y libros.
- Los bienes que se exporten.
- Los servicios de transporte de pasajeros, alquiler de vivienda, educación, salud y otros.
- Los servicios prestados personalmente por los artesanos; y,
- Las importaciones de bienes de capital o de materiales que realicen las instituciones del Estado al amparo de convenios internacionales, créditos de gobierno a gobierno, etc.

Para el año 2006, se estima que el monto total de ingresos provenientes de la recaudación bruta del IVA, alcanzaría \$ 2.379 millones (7.6% del PIB). Si se compara esta cifra con la correspondiente en el presupuesto aprobado para el año 2005, el incremento es de 7.4% (\$ 132 millones).

Gracias a las nuevas regulaciones implantadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Ecuador ha logrado recaudar mas divisas a través de mejoramientos en las declaraciones, lo que permite que la gente que más ingresos tienen pueda aportar en mayor cantidad al estado.

TABLA Nº 2.07
RECAUDACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
ENERO – ABRIL 2006
(Miles de dólares)

CONCEPTOS	TOTAL \ 2004	TOTAL \ 2005	Crecimiento
TOTAL BRUTO	1.190.867,8	1.490.031,7	25,1%
Notas de Crédito	24.333,4	35.443,4	45,7%
Compensaciones	289,9	258,0	
TOTAL NETO	1.166.244,5	1.454.330,4	24,7%
Impuesto a la Renta Global	409.413,0	588.759,23	43,8%
Impuesto al Valor Agregado	622.418,4	702.313,0	12,8%
IVA de Operaciones Internas	403.219,6	419.356,1	4,0%
Devoluciones de IVA ⁽²⁾	(28.998,2)	(50.567,5)	74,4%
IVA de Importaciones	248.197,0	333.524,4	34,4%
Impuesto a los Consumos	98.072,3	124.913,8	27,4%
Especiales			
ICE de Operaciones Internas	85.766,6	106.806,0	24,5%
ICE de Importaciones	12.305,7	18.107,7	47,1%
Impuesto a los Vehículos	17.046,4	19.866,3	16,5%
Motorizados			
Intereses por Mora Tributaria	3.869,7	2.585,4	-33,2%
Multas Tributarias Fiscales	9.479,8	9.379,8	-1,1%
Otros Ingresos	5.945,0	6.512,8	9,6%

Fuentes: CAE, DAC, BCE, Banred, Sistema Financiero Nacional.

Como vemos en el cuadro las cifras para el primer semestre del año han aumentado en porcentajes significativos en lo que a recaudación se refiere como es el caso del Impuesto a la Renta en un 43.8%, IVA en 12.8%, ICE 27.4%, Impuesto a los Vehículos 16.5%, generando más ingresos para el Estado con un correcto manejo de esta institución.

El efecto en la Empresa, no es desfavorable, ya que es obligación con el Estado pagar un tributo, y este valor no es significativo dentro de las

economías de las empresas, comparado con el porcentaje de otros países.

Además con la crisis volcánica, la empresa a mantenido, por los bajos niveles de turistas, pocos ingresos, por lo que en los últimos meses, el crédito tributario que esta posee a crecido, y a futuro esto puede favorecer en gran medida a la empresa.

Esta variable se convierte en una **OPORTUNIDAD DE MEDIANO IMPACTO**, ya que es mejor estar en cumplimiento con todas las leyes de tributación con el Estado.

2.2.1.5 Escenario político

2.2.1.5.1 Gobierno: calidad de gobernabilidad.

Gobierno tras gobierno se instituyen, con promesas de redención, pero una vez que se instalan tropiezan con una realidad difícil de manejar, se acomodan a los intereses creados y pronto se corrompen, cultivando la insatisfacción popular. De esta manera en ocho años Ecuador ha visto la destitución de tres mandatarios, víctimas de intensas revueltas, protagonizadas por movimientos populares. En Ecuador hay elecciones pero nadie cree en las instituciones; es una especie de caos institucional permanente. Existe una clase política corrupta y ambiciosa, que degenera en una "pugna de poderes", o más bien una "pugna de intereses" entre los diferentes poderes del Estado.

2.2.1.5.2. Poder legislativo.

Una de las instituciones estatales que mayor credibilidad ha perdido es el Parlamento. La población lo expresó claramente en las manifestaciones que derrocaron al gobierno de Gutiérrez con la consigna de "que se vayan todos".

El Congreso es víctima de las “mayorías”, que actúan por intereses partidistas del momento, sin verdaderos consensos de beneficio nacional. Otro problema son los diputados “independientes” que, salvo raras excepciones, se mueven al ritmo de la oferta y la demanda de las prebendas políticas.

Rupturas del orden constitucional, acuerdos a espaldas del pueblo; en fin, un sinnúmero de actos, faltos de respeto, ha colocado al Poder Legislativo en uno de sus peores momentos. Códigos de ética y otros intentos de moralizar la actividad legislativa de poco o nada han servido.

2.2.1.5.3 Poder judicial.

El poder judicial ecuatoriano, ha sido históricamente, parte de las reparticiones de los grupos de dominio político del momento, designando magistrados e instrumentando la justicia a su conveniencia.

Uno de los más graves actos de corrupción se dio en diciembre del 2004, al nombrar una Corte Superior de Justicia cínicamente politizada, cuya única meta era la exculpación del ex presidente Bucaram. Objetivo consumado cuando dicha Corte anuló los juicios por corrupción contra los ex mandatarios Abdalá Bucaram y Gustavo Noboa y el ex vicepresidente Alberto Dahik, fugados del país.

La sociedad reclama que hechos como éste no se repitan, para lo cual han surgido opciones como la aprobación de una ley que establecería un mecanismo no partidista para elegir a los magistrados, pero que por los antecedentes de nuestras instituciones, no representa una garantía absoluta para el país.

2.2.1.5.4. Poder electoral.

La función electoral en el Ecuador ha servido como una extensión de las coaliciones de poder en el Ejecutivo y el Congreso, en este sentido su funcionamiento como un poder autónomo que permita vigilar y balancear el poder de tales coaliciones es precario y en alto grado dependiente. Un ejemplo claro es El Tribunal Supremo Electoral, que constituye un rezago del pacto de Gutiérrez con los partidos a él aliados en sus últimos meses de gobierno.

En este sentido, cabe cuestionarse la forma de constitución de los organismos electorales, si ¿Deben integrarse o no con representantes directos de los sectores políticos.?. La inquietud se da porque la función básica de tales organismos electorales es dirigir, vigilar y garantizar los procesos electorales. Si en éste control actúan los vocales representantes de los partidos, difícilmente podrán ser jueces realmente imparciales, difícilmente existirá una justicia electoral que aplique la Constitución y la ley, más allá de las conveniencias o intereses.

Si se quiere procesos electorales que garanticen la expresión de los ciudadanos, hay que realizar una reforma urgente, que detenga la actual configuración legal del reparto de poder.

2.2.1.5.5. Partidos políticos.

Ecuador sufre de un exceso de partidos políticos, muchos de los cuales, sino todos, carecen de verdaderas ideologías políticas. Se pondera los intereses individuales por sobre los intereses nacionales, situación que ha llevado a que la democracia se convierta mas bien en “partidocracia”.

Sin embargo, en el Ecuador, si se pudiese encasillar a las tiendas políticas en dos grupos: *los que están en el poder*, sea seccional o nacional, y *los que no lo están*. Los unos, tratando de sostener sus posiciones, a toda costa; los otros, forcejeando por arrojar de estas posiciones a los que mandan. Con la acción de estas dos fuerzas se puede imaginar fácilmente cuál será la caótica resultante para el país.

En conclusión, la inestabilidad política del Ecuador ha adquirido ribetes demasiado graves, lo cual repercute en incertidumbre para los turistas, productores e inversionistas, nacionales y extranjeros; además del malestar de la población en general, la Hostería se ve realmente perjudicada por el Gobierno por el poco apoyo e interés que muestran ante la crisis volcánica por la que estamos atravesando y que a impedido en los últimos meses el mantener un nivel adecuado de turismo y estabilidad económica. De tal manera que la crisis política constituye una **AMENAZA DE ALTO IMPACTO** para la hostería.

2.2.1.6 Factores Demográficos

Los índices de crecimiento poblacional hacen referencia al incremento de los porcentajes anuales de población de cada país. A continuación se muestra un cuadro de la población de nuestro país censo realizado.

TABLA Nº 2.12

POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO SEGÚN

REGIONES Y PROVINCIAS

CENSO 2001

REGIONES Y PROVINCIAS	POBLACIÓN						IM	Prov. / País
	TOTAL	TCA %	HOMBRE S	%	MUJERE S	%	(H / M) *100	%
TOTAL PAÍS	12.156.608	2,1	6.018.353	49,5	6.138.255	50,5	98,0	100,0
REGIÓN SIERRA	5.460.738	1,9	2.640.020	48,3	2.820.718	51,7	93,6	44,9
REGIÓN COSTA	6.056.223	2,1	3.044.045	50,3	3.012.178	49,7	101,1	49,8
REGIÓN AMAZÓNICA	548.419	3,2	286.296	52,2	262.123	47,8	109,2	4,5
ZONAS NO DELIMITADAS	72.588	0,2	37.788	52,1	34.800	47,9	108,6	0,6
TCA = Tasa de Crecimiento Anual del período 1990 - 2001							IM = Índice de Masculinidad	
							H = Hombres / M= Mujeres	

FUENTE: INEC

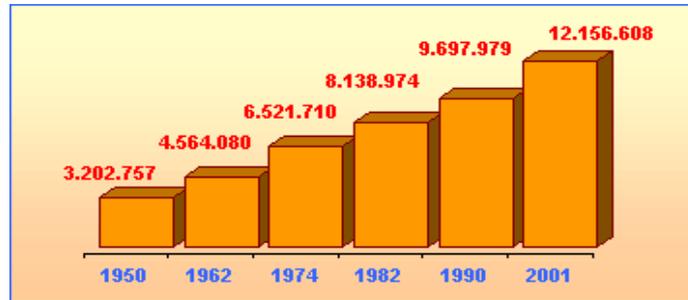
“En los últimos 25 años, la población del Ecuador casi se duplicó, al pasar, entre 1979 y 2004, de 7'440.000 a 12'900.000 habitantes(estimado), aunque cada vez la velocidad de crecimiento ha sido menor. La tasa anual de crecimiento pasó de 2,7% al inicio de la democracia, para bajar durante la década de los ochenta a 2,3% y reducirse aún más en los años noventa hasta 2,1%. Para fines de esta década, el Ecuador tendrá unos 14'500.000 habitantes, si se calcula una tasa crecimiento del 2% anual, además la densidad de la población es de 50.5 hab/Km², lo cual quiere decir que por cada kilómetro cuadrado existen 50.5 habitantes”.⁷

GRAFICO Nº 2.10

CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

⁷ Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005. 1993-2004

CENSOS 1950 – 2001



FUENTE: INEC

La reducción tanto de la mortalidad general como de la tasa de crecimiento poblacional durante este período democrático ha contribuido a un envejecimiento de la población. Si para el censo de 1974 el 55% de los habitantes tenían menos de 20 años, este porcentaje se había reducido al 43% para 2001. Al mismo tiempo, la proporción que representan los habitantes de la tercera edad pasó de 4% a 7%.

En conclusión es importante mantener los índices de natalidad, evitando que no decrezca demasiado ya que ello conllevará a un envejecimiento acelerado de la población lo que terminará con las aspiraciones de crecimiento de cualquier empresa, especialmente la nuestra que acoge en sus instalaciones a tantas familias, lo que sería una **AMENAZA DE MEDIO IMPACTO**.

2.2.1.7 Factor tecnológico

La Hostería cuenta con un software contable, que permite mantener un control adecuado de los ingresos y egresos, además todas las instalaciones y el balneario cuentan con equipos nuevos y de gran

tecnología, la empresa a su vez brinda servicio de Internet gratuito para sus clientes y realiza el mantenimiento de toda su maquinaria y sus equipos de manera mensual con el fin de satisfacer a todos sus clientes.

2.2.1.8 Factor ambiental

La naturaleza en el globo está emitiendo signos de alerta a los que todos deben reaccionar. Sobrecalentamiento del globo, contaminación de aire y agua, deforestación, y exterminio del petróleo, son algunas de las realidades (científicamente comprobadas), que atentan contra la vida del planeta hoy y lo harán con más intensidad en el futuro. La hostería Bascún se encuentra en un lugar privilegiado, rodeado de una rica vegetación y de una fauna extensa, la cual es de gran atracción y admiración para todos aquellos que visitan la ciudad de Baños y sus alrededores, por tanto es de gran importancia el preservar y cuidar la flora y la fauna que posee esta zona, con el fin de que todos podamos disfrutar de las maravillas que esta nos brinda.

2.2.1.8.1. Contaminación.

Agua

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) ha reportado que a nivel nacional solamente el 5% de las aguas servidas son tratadas antes de ser descargadas en los cursos de agua natural. Por lo que la contaminación de las fuentes de abastecimiento de agua es uno de los principales agentes de transmisión de enfermedades infecciosas digestivas. Son los grupos más pobres, que no cuentan con agua potable, los más afectados.⁸

Aire

⁸ Agenda ambiental para el desarrollo sustentable, FUNDACIÓN NATURA

La creciente contaminación del aire, que no solo afecta a las grandes ciudades, se está constituyendo en un grave problema de salud pública. Un estudio realizado por Fundación Natura en escuelas de diferentes sectores de la ciudad de Quito, ha determinado que los niveles más altos de monóxido de carbono en la sangre se encuentra en los niños cuyas escuelas están localizadas en sectores céntricos con mayor contaminación atmosférica.

Así también, se sabe que éste puede ser contaminado al realizar las fumigaciones, ya que las aerodispersiónes pueden extenderse centenas de metros. Dos consecuencias son previsibles en estos casos: el ingreso por vía inhalatoria que aunque sea de poco volumen tiene importancia por que el 100% de la misma se absorbe en el organismo.⁹

Suelo

La desesperación en la búsqueda de sustento, lleva a la población a las malas prácticas agrícolas, que carecen de técnica u organización: se utilizan zonas no habilitadas para el cultivo, se cosecha productos dañinos para el suelo, se deforesta los bosques y éstas son las principales causas de la erosión de los suelos.

Los procesos erosivos activos y potenciales de los suelos en los 80's habrían alcanzado cerca de la mitad del territorio nacional (47,9%).

La deforestación es, sin duda, el daño ambiental que refleja mayores efectos negativos y a más corto plazo. Si se continúa con la tala indiscriminada de los bosques y no se reforesta masivamente, en el año 2030, aseguran los expertos, todas las especies de bosque se habrán extinguido y con ellos, una fuente de energía, un hábitat para los

⁹ IFA-PROMSA, Proyecto de Mejoramiento Ambiental

ecosistemas más ricos del mundo y el principal consumidor de CO₂, que por ser el gas presente en exceso en la atmósfera, debe disminuir considerablemente. Adicionalmente, la deforestación causa derrumbamiento de tierras y a su vez estancamiento de agua en ríos y represas.

Las fuentes estadísticas en cuanto al tema forestal no son muy exactas, sin embargo, en el Ecuador existe aproximadamente 11'400.000 hectáreas de bosque (un 42% de la superficie total) de las cuales la deforestación anual es del 2.3%, es decir 262.200 hectáreas. Causa de esta deforestación es obtener leña, servir de materia prima para la industria de consumo local y de exportación, la apertura de carreteras o para crear tierras agrícolas o de pastos.

La reforestación, en cambio, corresponde tan solo al 1,5% de lo que se deforesta, es decir 3.933 hectáreas, y se da con la siembra de especies como el eucalipto y el pino que acidifican el suelo dificultando el crecimiento de otras especies. El suelo no forestal que se utiliza en cultivos y pastos no es eficiente y es por eso que se opta por utilizar suelos de aptitud forestal en cultivos y pastos.

A su vez los suelos aptos para el cultivo son utilizados para pastoreo de ganado.

Esta desorientada distribución, ocasiona que un 48% de los suelos del Ecuador continental tenga problemas de erosión. Estas tierras ya no son aptas para ninguna práctica agrícola o ganadera.¹⁰

El Ecuador, su gente y su gobierno, deben fortalecer la acción conjunta entre países desarrollados y subdesarrollados, deben establecer procesos de control que aseguren la puesta en práctica, de leyes y políticas

¹⁰ ECUADOR S.XXI, Ecología hacia un desarrollo sostenible

ambientales existentes: intercambio de deuda externa, conscientización masiva de la población, transporte y explotación de recursos.

2.2.1.8.2. Clima de Ecuador.

Las cuatro regiones presentan diferentes condiciones climáticas, determinadas por su altitud, ubicación y principalmente, por la presencia de la cordillera de los Andes y la influencia marítima. Debido a ello existe también gran diversidad de microclimas en cada zona..

En las ultimas fechas se han presentando lluvias de intensidad moderada pero de larga duración que provocaron inundaciones, deslizamientos y desborde de ríos en la provincia de Manabí y Esmeraldas. De igual forma ha estado lloviendo torrencialmente en el oriente del país, desde la frontera con Colombia, por el norte, hasta la frontera con Perú, por el sur, sobre aproximadamente un tercio del territorio nacional.

Las lluvias han causado un aumento del nivel de algunos ríos hasta cinco metros sobre sus cursos normales, lo que también ha causado la destrucción de una docena de puentes, en su mayoría con estructura de madera. Decenas de localidades cruzadas por los ríos se encuentran aisladas.

Las aguas del río Pastaza se vieron contaminadas por la caída de ceniza lanzada por el volcán Tungurahua, en el centro-sur del país.

Hay que tomar en cuenta que la humanidad ha empezado a tomar nueva conciencia de los problemas ambientales. El deterioro de la naturaleza es alarmante, algunos dicen que ha llegado a niveles irreversibles. La salida no está en una protección de los recursos naturales hacia atrás: mantenerlos intocados, sino en establecer una nueva relación armónica entre el hombre y la naturaleza, entre la economía y la protección del

medio ambiente, entre el desarrollo económico y social y la defensa de los recursos naturales.

Es por esta razón que al escenario ecológico se lo considera como una amenaza por la contaminación hacia el medio ambiente, ya sea por las industrias o por la misma población. Esta contaminación afecta a toda una sociedad y además representa una imagen de nuestro país a nivel mundial. Desde el punto de vista empresarial es una **OPORTUNIDAD DE MEDIANO IMPACTO** ya que se genera fuentes de trabajo para contrarrestar los problemas ambientales.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

MISIÓN: Brindar un servicio personalizado de hospedaje de primera clase a los turistas nacionales y extranjeros, basados en la honradez y sustentados en una buena conducta

empresarial, fundamentándose en el mejoramiento continuo, la capacitación del personal y la preservación del medio ambiente, lo cual les a permitido tener una alta competitividad tanto en precios como en calidad de servicio principalmente en la provincia de Tungurahua como a nivel nacional.

3.2 Visión

Para el 2010 ser líder en el mercado hotelero de la zona, para ello se dará a conocer tanto nacional como internacionalmente para expandir su prestigio, aplicando el valor de la honradez, un mejoramiento continuo, calidad total en el servicios, e incorporando en el negocio servicios para seminarios, conferencias y sitios de distracción como discoteca y áreas recreativas, conservando así la competitividad en el mercado.

3.3 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Brindar un servicio de hospedaje de primera clase tanto a turistas nacionales como extranjeros, basados en los

principios de atención al cliente y cumpliendo con todas las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

3.1.2 Objetivos Específicos

- ✚ Lograr ser líder en el mercado hotelero en la provincia de Tungurahua, aumentando la publicidad y ofreciendo planes de hospedaje accesibles para todos y ofreciendo el mejor servicio.
- ✚ Darse a conocer internacionalmente a través de una página Web y agencias de viajes tanto nacionales como internacionales.
- ✚ Proporcionar a los clientes habitaciones confortables y servicios alimenticios que cubran con las necesidades y requerimientos de los mismos.
- ✚ Brindar un servicio personalizado a todos los huéspedes las 24 horas del día.

3.2 Políticas

- 🕸 Atender al cliente con una sonrisa.
- 🕸 Todas las pertenencias de valor se dejarán en recepción.
- 🕸 Todos los empleados deberán ingresar a las 6 y 30am y salir a partir de las 7:00 PM.
- 🕸 Todos los empleados serán responsables del área en que laboren.

- 🕸 Se podrá hablar con el jefe previa cita.
- 🕸 Realizar las actividades con buen humor.
- 🕸 No mentir.
- 🕸 Asistir a seminarios anualmente.
- 🕸 Siempre estar dispuesto a hacer las cosas.
- 🕸 Las horas extras serán pagadas de acuerdo al sueldo que perciba cada uno.
- 🕸 Nunca aceptar un no como respuesta.

3.3 Estrategias

PROCESOS PRIMARIOS

- A) Recepción
- B) Logística de habitaciones
- C) Servicio de habitación
- D) Mantenimiento del hotel
- E) Expediciones turísticas.
- F) Servicio recreacional.

- A) Recepción
 - A.1) Recepción entrada del hotel
 - A.2) Recepción dentro del hotel.

- B) Logística de habitaciones

- B.1) Entrega de vituallas
- B.2) Entrega útiles de aseo

- C) Servicio de habitación
 - C.1) Servicio de limpieza
 - C.2) Servicio de alimentación

- D) Mantenimiento del hotel
 - D.1) Mantenimiento áreas recreacionales
 - D.2) Mantenimiento infraestructura
 - D.3) Mantenimiento instalaciones y equipos

- E Y F) Expediciones turísticas
 - E Y F.1) Expediciones al oriente
 - E Y F.2) Visita a la ciudad
 - E Y F.3) Organización de eventos
 - E Y F.4) Paseos moto y bicicleta

PROCESO DE APOYO

- G) Gestión administrativa >>>> R.R.H.H >>> Recurso físico
- H) Gestión financiera >>> dto. contabilidad >>>> pagaduría
- I) Gestión tecnológica (innovación de equipos)

- J) Mantenimiento de piscinas, limpieza de habitaciones, expediciones turísticas. >>>>
Gestión de mantenimiento
- K) Gestión de control de calidad y alimentos, Servicio de bar, restaurante y discoteca.
- L) Gestión de comunicación >>> implantación de redes y equipos.
- M) Gestión de marketing (publicidad) y Gestión de ventas y post-ventas.

G) Gestión administrativa.

G.1) Asignación de personal a las diferentes áreas

G.2) Distribución de materiales a los empleados

H) Gestión financiera

H.1) Contabilidad

H.2) Pago de sueldos

H.3) Pago proveedores

I) Gestión tecnológica

I.1) Servicio de tv cable en todas las habitaciones

I.2) Información del hotel en pagina web

J) Gestión de mantenimiento; Mantenimiento de piscinas, limpieza de habitaciones, expediciones turísticas.

J.1) Mantenimiento de piscinas

J.2) Evaluación y mantenimiento infraestructuras

J.3) Limpieza de habitaciones

J.4) Atención al bar.

J.5) Preparación de comidas

J.6) Servicio de discoteca

L) Gestión de comunicación

L.1) Servicio de teléfono en las habitaciones

L.2) Servicio de computadora en el bar.

M) Gestión Ventas.

M.1) Servicio de paquetes turísticos para agencias.

M.2) Servicio e Post-Venta

M.3) Promociones para colegios y empresas.

3.4 Principios y Valores

- ☞ Atención al cliente.- Es brindar un buen servicio a la persona que va adquirir un bien, etc.
- ☞ Honradez.- Es proceder recto pulcro en cualquier lugar ante los demás.
- ☞ Puntualidad.- Llegar temprano a la hora fijada a cualquier actividad.
- ☞ Responsabilidad.- Es la capacidad de poner cuidado en la actividad que se realiza poner mucha atención.
- ☞ Disciplina.- Son aquellas leyes políticas que deben cumplirse y que la persona también debe tener en mente el ser disciplinado.
- ☞ Calidad de servicio.- Es dar un servicio excelente que la cordialidad la amabilidad y el respeto para los clientes así como el dar una buena calidad.
- ☞ Sinceridad.- Es expresarse libre de fingiendo hablar las cosas con la verdad.
- ☞ Capacitación del personal.- Es mejorar al personal cada vez dándoles instrucciones, practicas, etc.

Ⓜ) Lealtad.- Es principalmente brindar fidelidad a las personas ser leales.

Eficiencia.- Es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado.



CAPITULO IV
METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO A LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL
CLIENTE A LA HOSTERÍA “CHALETTS BASCUN” POR EL MÉTODO
COSO

En la actualidad gracias al fenómeno denominado globalización, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, es por ello necesario el aplicar un control interno adecuado, el cuál brinde seguridad y confianza a la empresa y el cual es documentado en el denominado informe COSO.

4.1.1 Definición

El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos.

Es fundamental tener en cuenta las siguientes categorías:

- ✚ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✚ Confiabilidad de la información financiera.
- ✚ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Hay que tomar en cuenta que:

- ✚ El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- ✚ El control interno lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- ✚ El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total y absoluta, a la administración ni al consejo de la entidad.
- ✚ El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

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

Hay que tomar en cuenta que el control interno afecta a las acciones de la gente, ya que la gente no siempre comprende, comunica o desempeña de una manera consistente. Cada individuo lleva a su lugar de trabajo un trasfondo y unas habilidades técnicas únicas y tienen necesidades y prioridades diferentes; tales realidades afectan y son afectadas por el control interno. La gente debe conocer sus responsabilidades y sus límites de autoridad. De acuerdo con ello, deben existir lazos claros y cerrados entre los deberes de la gente y la manera como se llevan a cabo, lo mismo que con los objetivos de la entidad.

4.1.2 Componentes

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

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

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes. Puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente en que previenen un riesgo en particular, sin embargo en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

4.1.3 Ambiente de control

El ambiente de control establece el tono de una organización para influenciar la conciencia de control de su gente.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y es de gran trascendencia, pues traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- ✚ La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- ✚ La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- ✚ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- ✚ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- ✚ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✚ Valoración de autoridad y responsabilidad, para cumplir con las metas y los objetivos organizacionales.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su empleo. La gente imita a sus líderes.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

4.1.4 Valoración de riesgos

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, las cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la valoración y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los

riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la valoración de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos, pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- ✚ Una estimación de su importancia / trascendencia.
- ✚ Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- ✚ Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio.

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- ✚ Cambios en el entorno.
- ✚ Redefinición de la política institucional.
- ✚ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- ✚ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- ✚ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

- ✚ Aceleración del crecimiento.
- ✚ Nuevos productos, actividades o funciones.

Hay que tomar en cuenta que los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

4.1.5 Actividades de control

Las actividades de control son aquellas realizadas por la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas.

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos.

Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- ✚ Las operaciones
- ✚ La confiabilidad de la información financiera
- ✚ El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- ✚ Preventivo / Correctivos
- ✚ Manuales / Automatizados o informáticos
- ✚ Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Además es necesario conocer varias de las actividades de control, que son de gran importancia como:

- ✚ Análisis efectuados por la dirección.
- ✚ Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- ✚ Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- ✚ Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- ✚ Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- ✚ Segregación de funciones.
- ✚ Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es fundamental, además, el contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión de toda empresa, destacándose al respecto el

centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

Las actividades de control deben evaluarse en el contexto de las directivas administrativas para mejorar los riesgos asociados con los objetivos establecidos para cada actividad significativa. Un evaluador por consiguiente considerará si las actividades de control se relacionan con el proceso de valoración de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directivas de la administración se están cumpliendo.

4.1.6 Información y Comunicación

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas.

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización es decir, funciones y responsabilidades, es de gran importancia que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en conformidad con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, mediante sistemas de información, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

Es necesario que el personal sepa cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, y de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

4.1.7 Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados.

Es necesario que la dirección de la empresa proporcione una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

El monitoreo asegura que el control interno continúa operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios claros y adecuados.

La tarea del evaluador, es averiguar el funcionamiento real del sistema; es decir, que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control que ya fueron probados y dieron buenos resultados.
- e) El nivel de documentación de los controles, varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe realizarse un plan de acción que contemple:

- ✚ El alcance de la evaluación
- ✚ Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- ✚ La tarea de los auditores internos y externos.
- ✚ Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- ✚ Programa de evaluaciones.
- ✚ Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- ✚ Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- ✚ Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes por parte de la dirección. Según el impacto de las

deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

4.1.8 Diagnóstico y evaluación del Sistema de Control Interno a los procesos de Atención y Servicio al Cliente a la Hostería “Chalets Bascún”

Un diagnóstico y evaluación del control interno en los procesos de atención y servicio al cliente de la Empresa por sí misma, no suministra una perspectiva completa del control interno de la misma. Sin embargo, es un punto de partida importante porque la evaluación de los controles a nivel de la Empresa, particularmente cuando se identifican debilidades, puede tener un efecto significativo sobre la evaluación general de la eficacia de los controles internos y los procedimientos para reportar información a nivel administrativo.

Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los procesos de atención y servicio al cliente en los diferentes departamentos, se crea la confianza que la empresa debe presentar frente a los clientes.

Para evaluar el Control Interno se utilizará cualquiera de las siguientes herramientas: **cuestionarios, entrevistas, funciones incompatibles, flujogramas y narrativas.**

El método de cuestionario consiste en la evaluación con base a preguntas dirigidas y cerradas, las mismas que serán contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen, y evaluadas por parte del auditor para determinar si los controles operan tal como fueron diseñados; a su vez ayudará a identificar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Las entrevistas es un medio eficaz para conseguir información válida sobre los distintos procesos del negocio, las entrevistas son previamente planeadas, tanto para las personas clave, como los asuntos a ser investigados.

La evaluación del control interno a través del análisis de funciones incompatibles, se parte de un manual de funciones, el cual se halla estructurado de acuerdo con el plano organizacional.

El Flujograma es un gráfico que muestra los procesos y la interrelación de personas involucradas en el manejo y control de los recursos de la empresa. Además, es un diagrama de uso más frecuente en sistemas y procedimientos.

Cabe recalcar que los flujogramas son aplicables en empresas e incluso en departamentos, elaborando una para cada actividad y para cada persona, de forma que la relación entre los diferentes departamentos, secciones y personas, se den en forma secuencial y cronológica.

El método de narrativa, es una exposición detallada de todo el proceso, mediante el cual se ejecuta una operación, el cual a su vez, nos da un panorama amplio y fácil de entender, nos facilita caminar en sistema de principio al fin y del fina al principio, es como una fotografía de lo que ocurre en cada departamento de la empresa.

El departamento seleccionado para preparar la propuesta de un sistema de control interno es: **Atención y servicio al Cliente**

**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE
ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA HOSTERÍA
CHALETS BASCUN CIA. LTDA.**

Cuestionario de control interno Atención y servicio al cliente	
Cliente: Hostería Chalets Bascún	

Nº	Pregunta	Sí	No	Observaciones
1	¿En el proceso de reclutamiento de personal, se dispone de mecanismos de control adecuados, que aseguren y garanticen que se respeten los perfiles profesionales del puesto que se va a seleccionar?	1		
2	¿El Gerente General verifica que se está realizando el reclutamiento de personal para la hostería, de la manera establecida?		1	Se requiere que el Gerente General o el Presidente de la Empresa, verifiquen que el reclutamiento de personal sea el indicado, para que la Empresa cuente con personal de calidad.
3	¿El Jefe de Recursos Humanos realiza la preselección, tomando en cuenta todos los requerimientos que se indicó para la vacante?		1	Es de suma importancia para la Empresa que se evite la contratación de personas que ocupen los cargos sin verificar los requisitos de la vacante, ni la experiencia de los mismos en atención y servicio.
4	¿Se dispone de procedimientos para realizar la recepción de documentos?	1		
5	¿La selección de personal se la realiza bajo algún sistema, sea manual o informático, con el que cuente la Empresa?	1		
6	¿Se cuenta con procedimientos por medio de los cuales se puede realizar el seguimiento, medición y análisis del proceso de selección?.		1	El procedimiento de selección de personal únicamente es realizado por el Jefe de Recursos Humanos y no es revisado por otra persona que sea parte de la Empresa.
7	¿Existen mecanismos que permitan verificar que los documentos que se reciben son identificados correctamente?		1	La selección de personal es realizada manualmente por la persona encargada del departamento, por lo que se presentan problemas de identificación de documentos

8	¿Se tiene un sistema de control de los documentos recibidos al momento de su distribución?.	1		
9	¿Tiene la Empresa procedimientos adecuados y satisfactorios para la aprobación de las carpetas con sus hojas de vida que presentan los interesados para el puesto?.	1		
10	¿La entrevista y las pruebas las realiza únicamente el Jefe de Recursos Humanos?.	1		
11	¿El Gerente General verifica que se cumpla con todos los parámetros de la entrevista y de los requerimientos para la vacante con el fin de contratar una persona acorde a las necesidades requeridas?.		1	El Gerente General no realiza la entrevista, sólo la hace el Jefe de Recursos Humanos, por tanto no conoce los perfiles del aspirante, ni su desempeño, hasta luego de haberlo contratado.
12	¿En la elaboración del Contrato se cumple con las exigencias del Código de Trabajo y esta elaborado de acuerdo a las necesidades que la Empresa requiere?.	1		
13	¿El Gerente General emite la autorización para contratar a la persona que llenará la vacante?.	1		
14	¿El Gerente General o el Presidente de la Empresa, verifican y controlan que se esté realizando la inducción del nuevo personal para el mejor desempeño de funciones por parte del mismo?.	1		
15	¿Se hace una verificación y un control adecuado del comportamiento del nuevo y antiguo personal al término de cada mes?		1	El Gerente General no realiza ningún tipo de verificación de comportamiento, ni del tipo de atención que está brindando el personal nuevo y antiguo, por lo que la atención y servicio al cliente podría estar deteriorándose.
16	¿Existe un método de evaluación escrita?.		1	En la Empresa no se cuenta con un método de evaluación escrita, para verificar que el personal que labora en la Empresa se considere adecuado.
17	¿Se dispone de formularios para la evaluación de desempeño de los empleados que reúnan las		1	El Jefe de Recursos Humanos solamente realiza una observación del trabajo que se

	características técnicas que el Departamento de Recursos Humanos requiere?.			realiza y se pasa un informe sin ningún esquema.
18	¿La Empresa dispone de un método de control en la asistencia del personal?.	1		
19	¿Se cuenta con una persona especializada que realice el control de asistencia, días de vacaciones, y horarios de comida del personal que labora en la Empresa?.	1		
20	¿La Empresa, cuenta con un documento en el que se establezcan los parámetros para realizar la evaluación de desempeño?.		1	La empresa solo realiza esta función de forma visual, por lo que no se mantiene documentos que determinen el rendimiento de los empleados y la satisfacción de los mismos.
21	¿La Empresa cuenta con un sistema que permita verificar el cumplimiento de sanciones por faltas incurridas por inasistencias al trabajo?.	1		
22	¿La Empresa cuenta con procedimientos satisfactorios para realizar la capacitación al personal que labora en la misma?.		1	La Empresa solo realiza una inducción inicial del personal, pero no realiza capacitación constante del mismo, por lo que la atención y el servicio al cliente puede verse afectado de manera significativa.
23	¿El Gerente General es el encargado de que se controle el cumplimiento de las sanciones impuestas a los empleados?.	1		
24	¿El rendimiento de los empleados sin la capacitación es el óptimo?.		1	La capacitación constante de personal es el eje fundamental de toda empresa para su crecimiento, por lo que es urgente realizar los mismos para subir el rendimiento de lo empleados.
25	¿Los vendedores poseen experiencia, y ofrecen un servicio post-venta a los clientes?.	1		
26	¿Se realiza capacitación sobre atención y servicio al cliente a los vendedores?.		1	Es necesario el realiza cursos de capacitación sobre atención y servicio a nuestros vendedores, ya que de ellos depende mucho el poder cumplir con los objetivos y

				metas planteadas en el año.
27	¿Los vendedores poseen una base de datos actualizada de clientes?	1		
28	¿Los vendedores son los encargados de cerrar los contratos y cobrar los mismos?	1		
29	¿Los vendedores entregan una copia del contrato al departamento financiero?	1		
30	¿Los vendedores mantienen comunicación constante con los clientes de la hostería?	1		
31	¿La comisión de los vendedores está estipulada en el contrato?	1		
32	¿Se está cumpliendo con los objetivos del departamento de ventas?		1	Esto puede ser provocado por la erupción del volcán Tungurahua que ha provocado mucho miedo y preocupación a clientes y empresas que visitan y realizan actividades en la hostería.
33	¿Los clientes tienen a quien acudir, en caso de reclamos hacia los vendedores?	1		
34	¿Los clientes contactados por los vendedores han mostrado satisfacción al servicio prestado por parte de estos?	1		
35	¿La empresa cuenta con un número adecuado de vendedores?	1		
36	¿Al ingreso a la Hostería, el cliente es recibido por alguna persona?		1	Se debe contar con una persona al ingreso de la Hostería que reciba, de la bienvenida y guía al cliente hacia la recepción.
37	¿En recepción el personal esta debidamente capacitado para recibir de manera adecuada al cliente?	1		
38	¿La recepcionista es bilingüe?		1	Se debería contar con una persona en recepción bilingüe, con el fin de brindar una mejor atención al turista extranjero.
39	¿Se cuenta con una hoja de registro para clientes?	1		
40	¿Se cuenta con un registro de reservaciones?	1		
41	¿Una vez registrado el cliente, este	1		

	es llevado a su habitación por parte de un botones?			
42	¿El botones informa y comunica al cliente sobre las actividades y lugares con que cuenta la Hostería?	1		
43	¿Se cuenta con un sistema computacional de registro?	1		
44	¿La atención al cliente en recepción se la realiza las 24 horas?	1		
45	¿Al ingresar el cliente, se le provee de información acerca del volcán y de las actividades que puede realizar en la ciudad de Baños?		1	La Hostería debería dar trípticos informativos sobre el volcán y proveer de información sobre los lugares y sitios que pueden visitar los clientes con el fin de incentivar y mejorar la estadía de los clientes.
46	¿La recepcionista es la encargada de facturar y cobrar por los servicios a los que a hecho uso los clientes?	1		
47	¿Los ingresos son controlados diariamente por parte del departamento financiero?		1	Muchas veces los ingresos se los verifica o entrega al día siguiente de ser realizados, lo que puede provocar desviaciones en este proceso o un faltante de dinero, lo que estaría perjudicando a la Hostería.
48	¿Existe un monto diario de caja chica en recepción?	1		
49	¿Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?		1	No existe una caja fuerte en recepción donde se pueda custodiar el dinero o los documentos que ingresan diariamente.
50	¿Se realiza el depósito total de los ingresos diarios de la Hostería?		1	La empresa solo deposita una parte de los ingresos diarios generados en la Hostería, por lo que no es posible llevar un adecuado control de los ingresos y gastos a causa de esto.
51	¿Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables?		1	La empresa posee 2 cuentas, que son manejadas por el gerente y el presidente de la hostería, por lo que muchas

				veces no se puede llevar un adecuado control de la emisión de los cheques, ya que estas 2 personas muchas veces no comunican la emisión de estos.
52	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?	1		
53	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?	1		
54	¿Son registrados en respectivo libro?		1	Se debe tener un libro de registro diario de los ingresos, que no permita llevar un mejor control de los ingresos en la hostería, con el fin de evitar conflictos y problemas.
55	¿Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo?	1		
56	¿Existe numeración consecutiva y prenumerada?	1		
57	¿Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin?	1		
58	¿En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes?	1		
59	¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja menor?	1		
60	¿Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto?	1		
61	¿Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor?		1	No se ponen ningún sello, por lo que se debe de manera inmediata mandar a hacer uno de cancelado para evitar posibles reclamos.
62	¿Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados?		1	Es necesario el realizar arqueos de caja sorpresivos con la finalidad de verificar que los ingresos y registros se estén dado de manera adecuad y correcta.
63	¿Existen medidas correctivas	1		

	cuando se presentan inconsistencias?			
64	¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella?		1	Las cuentas de cheques están a nombre del presidente y gerente de la empresa, esto provoca que no exista un adecuado control de los cheques emitidos por parte de estos.
65	¿Las firmas giradoras están debidamente autorizadas?	1		
66	¿Se giran cheques para toda clase de pagos excepto los de caja menor?	1		
67	Existe soporte documental sobre todo ingreso o egreso para conocer su origen y autorización.	1		
68	¿Está centralizada la función de compras?	1		
69	¿Existe control presupuestario de las compras?		1	Las compras se realizan conforme las necesidades y requerimientos semanales de la hostería.
70	¿Están autorizadas las compras e inversiones previamente a su solicitud? (en el caso de inversiones se analiza la suficiencia presupuestaria).	1		
71	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	1		
72	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?	1		
73	¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema de inventario permanente?	1		
74	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a tesorería?	1		
75	¿Se comunica a contabilidad las facturas debidamente autorizadas?	1		
76	¿Existen programas de recreación diarias destinadas a los clientes?	1		
77	¿Los encargados de la recreación tienen contacto directo con los clientes y participan junto con ellos de las actividades realizadas?	1		
78	¿El personal de recreación se capacita constantemente, e incorpora nuevas actividades de		1	No existe la capacitación hacia el personal de recreación, por lo que las actividades y juegos

	manera mensual?			que planifican, se las realiza durante todo el año.
79	¿Los clientes se sienten a gusto y contentos con el personal de recreación y con las actividades planificadas por los mismos?	1		
80	¿Existe un libro de inquietudes y sugerencias?	1		
81	¿Al ingreso al restaurante, un mesero recibe y ubica a los clientes?	1		
82	¿Los meseros son personas capacitadas y aptas para la atención personalizada a los clientes?	1		
83	¿El cliente es atendido de forma inmediata por parte del mesero?	1		
84	¿El servicio es rápido?	1		
85	¿El cliente, en caso de reclamo, es atendido y ayudado de buena forma?	1		
86	¿Existe un cajero encargado de la facturación?		1	Existe un jefe de meseros que es quien se encarga de facturar al cliente, más no de cobrar ya que el pago el cliente lo debe realizar en recepción, lo que muchas veces, cuando es un cliente que solo está haciendo uso de las instalaciones es incómodo.
87	¿Los productos utilizados en la preparación de los platos, son frescos.	1		
88	¿La limpieza y aseo existente en la cocina para la preparación de los productos es la adecuada?	1		
89	¿El personal de cocina posee los instrumentos necesarios para la correcta preparación de los diferentes platos?	1		
90	¿En bodega existen todos los ingredientes necesarios, para preparar todos los platos del menú?	1		
91	¿Existe un control diario de la salida de productos en bodega?	1		
92	¿Existe una planificación semanal del menú diario?	1		

93	¿El menú posee variedad y platos típicos de la zona, que satisfagan las necesidades de los clientes?	1		
94	¿Existe por parte de los meseros, diálogo con los clientes, para ver si se encuentran conformes con su plato y servicio?	1		
95	¿La hostería mantiene horarios de limpieza diarios?	1		
96	¿La limpieza de habitaciones se la realiza de forma diaria?		1	Se realiza la limpieza diaria de las habitaciones ocupadas, y de manera semanal del resto de habitaciones o de las habitaciones que tienen reservación.
97	¿Se cuenta con materiales necesarios utilizados para la limpieza y aseo de las habitaciones, salas de eventos, restaurante y hotel en sí?	1		
98	¿La lavandería cuenta con maquinaria adecuada para cubrir con las necesidades y requerimientos diarios de la hostería?	1		
99	¿La hostería cuenta con servicio de lavandería para sus clientes?	1		
100	¿Los clientes que hacen uso de este servicio, son atendidos de forma rápida y sus sugerencias y pedidos son escuchados?	1		
101	¿La ropa de los clientes es debidamente registrada e inspeccionada?	1		
102	¿A la entrega de la ropa se verifica con el cliente que esta esté de acuerdo a lo que pidió?	1		
103	¿El mantenimiento de las áreas verde de la hostería se lo realiza a diario?	1		
104	¿Existe el personal necesario para realizar esta actividad?		1	Solo existe una persona encargada de realizar este trabajo, y por la extensión de hostería muchas veces se descuida ciertos lugares, lo que podría provocar una mala imagen a los visitantes.
105	¿Las áreas verdes están destinadas para confort y relax de los clientes?	1		

106	¿Los clientes visitan las áreas verdes y se sienten identificadas con estas?	1		
107	¿El balneario cuenta con personal adecuado para recibimiento y atención de los clientes?	1		
108	¿El mantenimiento de la maquinaria del balneario y habitaciones es permanente?		1	El mantenimiento de los equipos solo se lo realiza cuando estos fallan o presentan problemas, esto es perjudicial ya que puede provocar disgustos, o rechazo por parte de los clientes, lo que provocaría problemas a la empresa en cuanto a satisfacción se refiere.
109	¿La empresa cuenta con equipos y maquinaria adecuada y semi-nueva?	1		
110	¿Las salas de seminario y exposición cuentan con los materiales e instrumentos necesarios para el correcto desarrollo de sus actividades?	1		
111	¿Los clientes que hacen uso de estas cuentas con una persona encargada de ayudar y asistir a los mismos en caso de que estos lo requieran?	1		
112	¿La discoteca posee equipos y un ambiente adecuado para la diversión de los clientes?	1		
113	¿Existe en la discoteca personal especializado para atender y brindar a los clientes la atención y servicio que requieren?		1	El personal que labora y atiende en la discoteca es muchas veces el personal de restaurante, que aunque cuenta con la experiencia en servicio necesario, no poseen experiencia en cuanto a coctelería, cobranzas y registro.
114	¿Las expediciones organizadas en la hostería cuentan con un guía propio de la hostería?		1	El guía es enviado por la agencia encargada del tour, es personal especializado por lo que la atención y servicio a nuestros clientes está garantizada.
115	¿La atención en restaurante es las		1	La atención en restaurante es

	24 horas?			de 7am a 10pm, en caso de que el cliente requiera que se le atienda mas tarde, este debe dar aviso en recepción, y será atendido sin problemas.
116	¿El gerente realiza inspecciones y controles diarios de las actividades y atención que se brinda a los clientes?		1	El gerente realiza estos controles cuando hay grupos, eventos o gran cantidad de personas, pero es necesario que esto lo realice siempre con el fin de tener todo en orden y que el cliente se sienta a gusto desde su ingreso a la hostería.
117	¿El volcán ha perjudicado el presupuesto y la planificación anual?	1		
118	¿A causa de esto a existido alta rotación del personal?	1		
119	¿La atención y servicio al cliente se ha visto perjudicada a causa de este evento?	1		
120	¿El gerente general interactúa y habla con los clientes para saber su nivel de satisfacción?	1		
	TOTAL	86	34	

✓ **Control Interno Bueno 75% - 100%**

✓ **Control Interno Regular 50% - 74%**

✓ **Control Interno Malo 0% - 49%**

Control Interno Hostería Bascún:

71,66%

Una vez realizada la evaluación de control interno se llega a la conclusión de que la Empresa tiene deficiencias, ya que se encuentra en el 71,66% de calificación, es decir, se encuentra en el rango de “**Control Interno Regular**”, por tanto es necesario mejorar los controles que implica cada proceso, con la finalidad de que la organización cuente con personal calificado que ayude a cumplir con los objetivos establecidos.

4.2 Medición del riesgo de control

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema, para lograrlo es necesario adquirir un conocimiento total de la empresa y sus componentes, con la finalidad de identificar de manera clara los puntos débiles de esta y a su vez los riesgos tanto internos como externos de la misma.

Para realizar la medición del riesgo se hizo el listado de preguntas en la evaluación de control interno a través de un cuestionario, por tanto de las respuestas depende la calificación que se otorgue. Además, la ponderación dependerá de la magnitud del riesgo de control que representa.

Es por ello necesario que para llevar a cabo la medición del riesgo, se realice un breve análisis de todos los riesgos de auditoría detallados a continuación:

4.2.1 Riesgo Inherente

El riesgo inherente es aquel propio de la naturaleza del objeto auditado, y está influido, tanto por factores internos como externos.

Tenemos que tomar muy en cuenta que el riesgo inherente es atribuible a la Empresa, ya que es la responsable de elaborar y procesar la información.

Por ejemplo este se puede dar en el caso en que la Empresa tenga la posibilidad de presentar un error material en una afirmación, antes de examinar el control interno del cliente.

4.2.2 Riesgo de Control

Cuando la Empresa no ha evitado o detectado un error material en forma precisa y oportuna, entonces esta incurriendo en un riesgo de control ya que este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

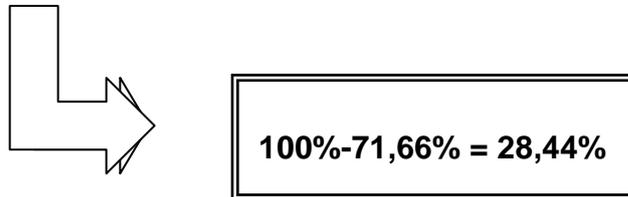
Es necesario tomar en cuenta que para evaluar el riesgo de control se han identificado los controles de la Empresa, en especial, aquellos controles que afectan de forma directa el desarrollo y desempeño de la misma, ya que controles bien diseñados que operen en forma efectiva aumentan la confiabilidad de la información y que los errores se deben evitar e identificar en toda empresa en forma oportuna, mediante pruebas de cumplimiento que son parte del sistema de la Empresa.

Se debe realizar procedimientos de indagación, inspección, observación y reejecución para determinar si los controles internos están correctamente diseñados y operan en forma efectiva.

Si encontramos que el cliente posee un control interno efectivo para un proceso particular y a su vez que las prácticas operan efectivamente en las operaciones diarias, se califica como bajo el riesgo de control de las afirmaciones del proceso.

Y una vez que se ha analizado cual es el enfoque del riesgo de control se procede a calcularlo:

4.2.2.1 Medición del Riesgo de Control



Hay que tomar en cuenta que:



Los procesos de atención y servicio al cliente, tienen como porcentaje de riesgo de control el 28,44% que revela la existencia de deficiencias en los controles generados en cada proceso, por tanto existe una menor confianza en que los procesos estén funcionando adecuadamente.

Siendo que el riesgo de control le compete a la Empresa, ésta debe hacer los esfuerzos necesarios para reducirlo, mejorando los controles internos, lo cual es motivo de la propuesta en la implementación.

4.2.3 Riesgo de Detección

Para efectos de auditoría el riesgo inherente es considerado, como la posibilidad de que los procedimientos solo lleven a

concluir que no existe ningún error material en una cuenta o afirmación, cuando en realidad si existen, por deficiencias presentadas al determinar la extensión de los procedimientos administrativos aplicables en las circunstancias.

Al determinar el nivel de pruebas sustantivas requeridas, el Auditor Interno debe tener en cuenta:

- La evaluación del riesgo inherente.
- La conclusión sobre riesgos de control a la que se llega luego de las pruebas de cumplimiento.

Cuanto más exhaustiva es la evaluación del riesgo inherente y de control, menor es la evidencia que se debería obtener mediante la ejecución de los procedimientos sustantivos.

4.2.4 Riesgo de auditoría

Es la posibilidad que una vez efectuado el examen de auditoría, de acuerdo a las NAGAS, permanezcan situaciones relevantes no informadas o errores significativos en el objeto auditado.

La materialización de este riesgo implica la emisión de un informe incorrecto o incompleto. A fin de precaverse del riesgo asociado a su labor profesional, el Auditor debe explicitar formalmente los objetivos de la revisión. Además, debe efectuarse una adecuada planificación, ejecución y control del trabajo de tal modo de reducir este riesgo a niveles aceptables.

$$RA = RI * RC * RD$$

RA = Riesgo de Auditoría
RI = Riesgo Inherente
RC = Riesgo de Control
RD = Riesgo de Detección

4.3 Resultados de la evaluación de control interno

Los resultados de la evaluación se están ejecutando a los procesos de atención y servicio al cliente y en cada una de las etapas de la gestión, es decir, conociendo los riesgos, se dispone de los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

A través de los resultados de la evaluación del control interno en función del cuestionario, se ha logrado determinar en los procesos administrativos que se han evaluado, si los controles están funcionando de manera adecuada o son deficientes.

Los resultados encontrados explican lo que ha sucedido con cada uno de los procesos administrativos evaluados en el Departamento de Recursos Humanos.

Los resultados de la evaluación recogerán todas las preguntas que han sido calificadas con NO y de acuerdo a las deficiencias que presentan, por lo que se procederá a hacer un resumen de las mismas:

Pregunta 2

¿El Gerente General verifica que se está realizando el reclutamiento de personal para la hostería, de la manera establecida?

La Gerencia no está realizando la respectiva revisión del proceso de reclutamiento de personal, ya sea porque tiene excesiva confianza en el personal que ahora labora en la Empresa o por falta de tiempo, ya que sus actividades requieren la visita de este a las otras empresas ubicadas en el Puyo, Ambato, Puela y Quito y esto genera deficiencias en el reclutamiento de personal, ya que éste tiene la finalidad de

encontrar personal que cumpla con los perfiles profesionales requeridos y que cubran con las necesidades y objetivos organizacionales de la Empresa.

Pregunta 3

¿El Jefe de Recursos Humanos realiza la preselección, tomando en cuenta todos los requerimientos que se indicó para la vacante?

En ciertas ocasiones el Jefe de Recursos Humanos no tiene el debido cuidado para realizar la preselección, ya que no hace la verificación preliminar en la que pueda constatar que las carpetas presentadas por los aspirantes, cumplan con todos los requisitos que se pide para la vacante, como experiencia solicitada, edad, instrucción. Por lo que la empresa se esta viendo perjudicada al no contar con personal especializado en atención y servicio al cliente, y que tenga la debida experiencia, tan necesaria hoy en día en una empresa de servicios.

Pregunta Nº 6

¿Se cuenta con procedimientos por medio de los cuales se puede realizar el seguimiento, medición y análisis del proceso de selección?.

El procedimiento de selección de personal únicamente es realizado por el Jefe de Recursos Humanos y no es revisado por otra persona que sea parte de la Empresa, y la única manera en la que se lleva a cabo la selección de personal es de manera manual, ya que el Jefe de Recursos Humanos es el encargado de verificar que todo esté de acuerdo a los requerimientos, sin embargo es difícil poder realizar un seguimiento, medición y análisis, ya que no existe un procedimiento bien definido que permita realizar el control del proceso de selección.

Pregunta N° 7

¿Existen mecanismos que permitan verificar que los documentos que se reciben son identificados correctamente?

El jefe de Recursos Humanos, al ser el único encargado de realizar el proceso de reclutamiento, no cuenta con el tiempo necesario ni los mecanismos adecuados para la correcta verificación de los documentos que recibe por parte de los aspirantes para un cargo, por tanto el proceso de selección no es realizado de la forma correcta, lo que perjudica en gran medida a la empresa.

Pregunta N° 11

¿El Gerente General verifica que se cumpla con todos los parámetros de la entrevista y de los requerimientos para la vacante con el fin de contratar una persona acorde a las necesidades requeridas?

El único que realiza las entrevistas a los candidatos que pasaron la selección de personal es el Jefe de Recursos Humanos, por tanto el Gerente General no se preocupa por verificar que se esté cumpliendo con los parámetros que se identifican para la entrevista.

La entrevista es realizada únicamente por el Jefe de Recursos Humanos, siendo éste un riesgo que afecta directamente a la Empresa, ya que el Gerente General no comprueba las aptitudes de cada candidato a la vacante.

Pregunta N° 15

¿Se hace una verificación y un control adecuado del comportamiento del nuevo y antiguo personal al término de cada mes?

El Gerente de Recursos Humanos realiza un seguimiento la primera semana de ingresado el nuevo personal, pero este no es suficiente ni adecuado y a su vez el Gerente General no realiza ningún tipo de verificación de comportamiento, ni del tipo de atención que está brindando el personal nuevo y antiguo, por lo que la atención y servicio al cliente podría estar deteriorándose.

Pregunta N° 17

¿Se dispone de formularios para la evaluación de desempeño de los empleados que reúnan las características técnicas que el Departamento de Recursos Humanos requiere?.

En la empresa, solamente el Jefe de Recursos Humanos realiza una observación del trabajo que se realiza el nuevo personal y se pasa un informe que no cuenta con un esquema adecuado o con parámetros indicados de rendimiento, por lo que muchas veces el personal contratado no rinde de la manera que esperamos o requerimos, y la empresa se está viendo perjudicada en este sentido.

Pregunta N° 20

¿La Empresa, cuenta con un documento en el que se establezcan los parámetros para realizar la evaluación de desempeño?.

La empresa solo realiza esta función de forma visual, por lo que no se mantiene documentos que determinen el rendimiento de los empleados y la satisfacción de los mismos, esto a corto tiempo se convierte en una

gran amenaza para la empresa porque el rendimiento esperado y la atención a los clientes de la Hostería pueden verse afectados.

Pregunta N° 22

¿La Empresa cuenta con procedimientos satisfactorios para realizar la capacitación al personal que labora en la misma?.

Lamentablemente la Empresa solo realiza una inducción inicial del personal, en el cuál muestra las instalaciones, la forma de actuar por parte de los empleados frente a los clientes y las funciones que tiene que desempeñar el mismo, pero no realiza una capacitación constante que permita mejorar las técnicas ni mejor la satisfacción del personal, por lo que la atención y el servicio al cliente puede verse afectado de manera significativa.

Pregunta N° 24

¿El rendimiento de los empleados sin la capacitación es el óptimo?.

La capacitación constante de personal es el eje fundamental de toda empresa para su crecimiento, por lo que es urgente realizar los mismos para subir el rendimiento de lo empleados y la satisfacción y comprometimiento de ellos con los objetivos organizacionales de la empresa.

Pregunta N° 26

¿Se realiza capacitación sobre atención y servicio al cliente a los vendedores?

Es necesario y de suma importancia el realiza cursos de capacitación sobe atención y servicio a nuestros vendedores, ya que de ellos depende mucho el poder cumplir con los objetivos y metas planteadas

en el año, y sobre todo poder cumplir con los objetivos organizacionales a tiempo.

Pregunta N° 32

¿Se está cumpliendo con los objetivos del departamento de ventas?

Lamentablemente esto es provocado por la erupción del volcán Tungurahua en los meses de julio a septiembre que ha provocado mucho miedo y preocupación a clientes y empresas que visitan y realizan actividades en la hostería, las cuales han cancelado muchos de sus eventos y visitas planificadas a causa de la incertidumbre de la erupción, ventajosamente la calma a regresado y con ello la confianza de los turistas, empresas y grupos de realizar sus actividades o vacaciones en la hostería.

Pregunta N° 36

¿Al ingreso a la Hostería, el cliente es recibido por alguna persona?

Se debe contar con una persona al ingreso de la Hostería que reciba, de la bienvenida y guía al cliente hacia la recepción, con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente y ayudar al mismo con las pertenencias o maletas que este posee.

Pregunta N° 38

¿La recepcionista es bilingüe?

Se debería contar con una persona en recepción bilingüe, con el fin de brindar una mejor atención al turista extranjero, que en gran cantidad visita la ciudad de Baños y nuestras instalaciones, esto da un valor

agregado a nuestro servicio y nos permite dejar una buena imagen ante los clientes del exterior y los clientes nacionales.

Pregunta N° 45

¿Al ingresar el cliente, se le provee de información acerca del volcán y de las actividades que puede realizar en la ciudad de Baños?

Como un valor agregado de servicio la Hostería debería dar trípticos informativos sobre el volcán y proveer de información sobre los lugares y sitios que pueden visitar los clientes con el fin de incentivar y mejorar la estadía de los clientes.

Pregunta N° 47

¿Los ingresos son controlados diariamente por parte del departamento financiero?

Muchas veces los ingresos se los verifica o entrega al día siguiente de ser realizados, lo que puede provocar desviaciones en este proceso o un faltante de dinero, lo que estaría perjudicando a la Hostería, por lo que estos deberían ser revisados, entregados y verificados de manera diaria.

Pregunta N° 49

¿Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?

No existe una caja fuerte en recepción donde se pueda custodiar el dinero o los documentos que ingresan diariamente.

Pregunta N° 50

¿Se realiza el depósito total de los ingresos diarios de la Hostería?

La empresa solo deposita una parte de los ingresos diarios generados en la Hostería, por lo que no es posible llevar un adecuado control de los ingresos y gastos a causa de esto.

Pregunta N° 51

¿Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables?

La empresa posee 2 cuentas, que son manejadas por el gerente y el presidente de la hostería, por lo que muchas veces no se puede llevar un adecuado control de la emisión de los cheques, ya que estas 2 personas muchas veces no comunican la emisión de estos.

Pregunta N° 54

¿Son registrados en respectivo libro?

Se debe tener un libro de registro diario de los ingresos, que permita llevar un mejor control de los mismos en la hostería, con el fin de evitar conflictos y problemas con la persona encargada de realizar los mismos.

Pregunta N° 61

¿Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor?

No se ponen ningún sello en los comprobantes de pago, por lo que se debe de manera inmediata mandar a hacer uno de cancelado para evitar posibles reclamos en la hostería.

Pregunta N° 62

¿Se realizan arquezos sorpresivos a los fondos recaudados?

Es necesario el realizar arquezos de caja sorpresivos con la finalidad de verificar que los ingresos y registros se estén dado de manera adecuad y correcta.

Pregunta N° 64

¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella?

Las cuentas de cheques están a nombre del presidente y gerente de la empresa, esto provoca que no exista un adecuado control de los cheques emitidos por parte de estos.

Pregunta N° 69

¿Existe control presupuestario de las compras?

Las compras se realizan conforme las necesidades y requerimientos semanales de la hostería, y de la cantidad de clientes que hayan realizado reservación.

Pregunta N° 78

¿El personal de recreación se capacita constantemente, e incorpora nuevas actividades de manera mensual?

No existe la capacitación hacia el personal de recreación, por lo que las actividades y juegos que se planifican, se las realiza durante todo el año en la hostería.

Pregunta N° 86

¿Existe un cajero encargado de la facturación?

Existe un jefe de meseros que es quien se encarga de facturar al cliente, más no de cobrar ya que el pago el cliente lo debe realizar en recepción, lo que muchas veces, cuando es un cliente que solo está haciendo uso de las instalaciones es incómodo.

Pregunta N° 96

¿La limpieza de habitaciones se la realiza de forma diaria?

Se realiza la limpieza diaria de las habitaciones ocupadas, y de manera semanal del resto de habitaciones o de las habitaciones que tienen reservación.

Pregunta N° 104

¿Existe el personal necesario para realizar esta actividad?

Solo existe una persona encargada de realizar este trabajo, y por la extensión de hostería muchas veces se descuida ciertos lugares, lo que podría provocar una mala imagen a los visitantes.

Pregunta N° 108

¿El mantenimiento de la maquinaria del balneario y habitaciones es permanente?

El mantenimiento de los equipos solo se lo realiza cuando estos fallan o presentan problemas, esto es perjudicial ya que puede provocar disgustos, o rechazo por parte de los clientes, lo que provocaría problemas a la empresa en cuanto a satisfacción se refiere.

Pregunta N° 113

¿Existe en la discoteca personal especializado para atender y brindar a los clientes la atención y servicio que requieren?

El personal que labora y atiende en la discoteca es muchas veces el personal de restaurante, que aunque cuenta con la experiencia en servicio necesario, no poseen experiencia en cuanto a coctelería, cobranzas y registro.

Pregunta N° 114

¿Las expediciones organizadas en la hostería cuentan con un guía propio de la hostería?

El guía es enviado por la agencia encargada del tour, es personal especializado por lo que la atención y servicio a nuestros clientes está garantizada.

Pregunta N° 115

¿La atención en restaurante es las 24 horas?

La atención en restaurante es de 7am a 10pm, en caso de que el cliente requiera que se le atienda mas tarde, este debe dar aviso en recepción, y será atendido sin problemas.

Pregunta N° 116

¿El gerente realiza inspecciones y controles diarios de las actividades y atención que se brinda a los clientes?

El gerente realiza estos controles cuando hay grupos, eventos o gran cantidad de personas, pero es necesario que esto lo realice siempre con el fin de tener todo en orden y que el cliente se sienta a gusto desde su ingreso a la hostería.

4.4 Propuesta del sistema de control interno

4.4.1 Recursos Humanos

4.4.1.1 Definición:

La planificación de recursos humanos es una técnica, que permite determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

4.4.1.2 Política

Todo el personal contratado por la compañía, debe ser seleccionado mediante concurso público, en el cuál se manifiestan las aptitudes del mejor candidato.

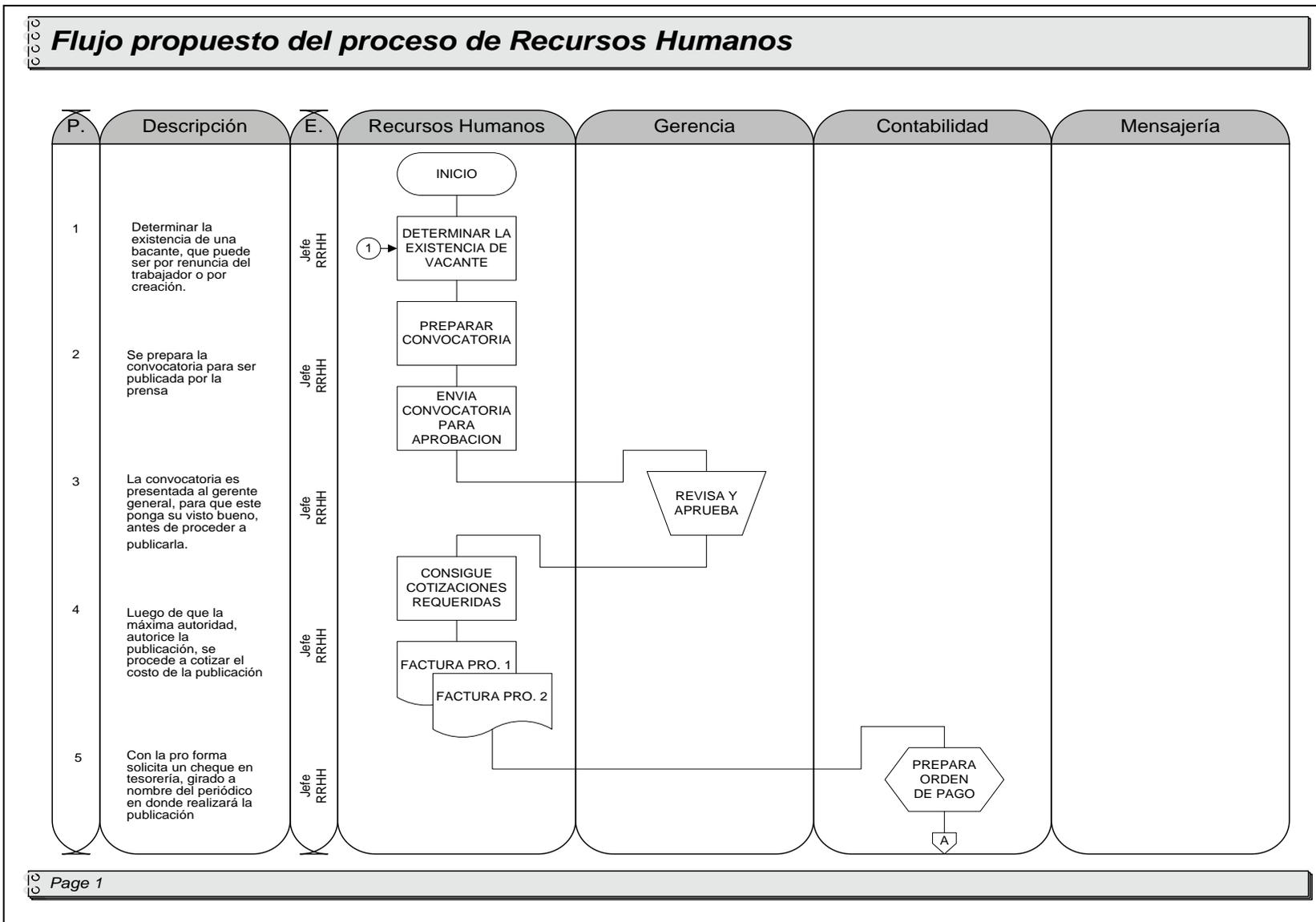
4.4.1.3 Objetivos:

- ✓ Optimizar la administración de los recursos humanos, creando un ambiente favorable para el trabajador, y una seguridad para la compañía en la relación obrero patronal.
- ✓ Evitar la existencia de personal innecesario, para quienes no se hayan definido funciones, que formen parte del objeto social de la compañía.
- ✓ Evitar problemas laborales, que deterioren la imagen corporativa y se enfrente a problemas legales la hostería.

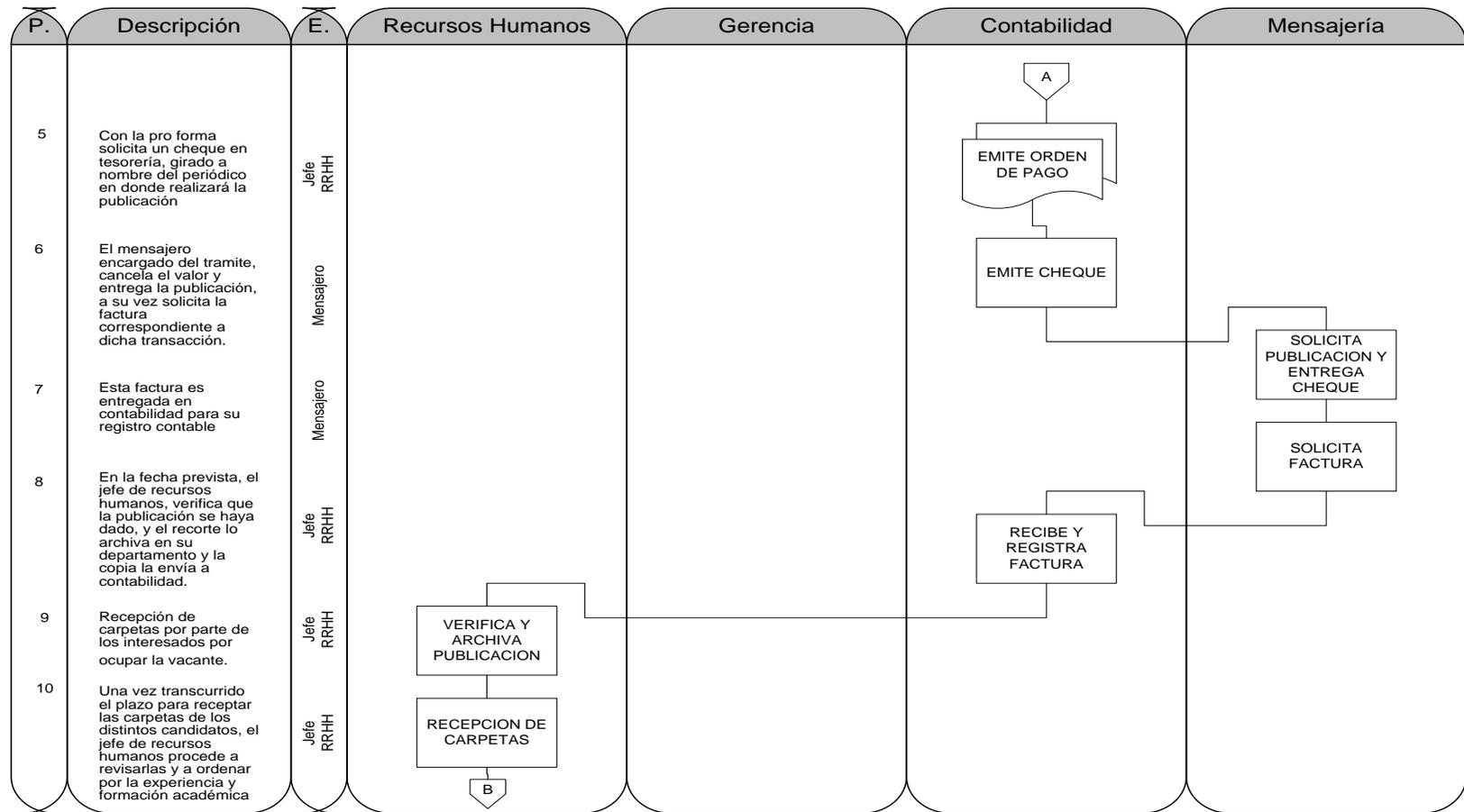
4.4.1.4 Procedimientos:

1. Selección de personal.- este proceso se inicia con la determinación de la existencia de una vacante, que puede ser por renuncia del trabajador o por creación.
2. El jefe de personal prepara la convocatoria para ser publicada por la prensa.
3. La convocatoria es presentada al gerente general, para que este ponga su visto bueno, antes de proceder a publicarla.
4. Luego de que la máxima autoridad, autorice la publicación, el jefe de recursos humanos, procede a cotizar el costo de la publicación.
5. Con la pro forma solicita un cheque en tesorería, girado a nombre del periódico en donde realizará la publicación.
6. El mensajero encargado del tramite, cancela el valor y entrega la publicación, a su vez solicita la factura correspondiente a dicha transacción.
7. Esta factura es entregada en contabilidad para su registro contable.
8. En la fecha prevista, el jefe de recursos humanos, verifica que la publicación se haya dado, y el recorte lo archiva en su departamento y la copia la envía a contabilidad.
9. Recepción de carpetas por parte de los interesados por ocupar la vacante.
10. Una vez transcurrido el plazo para receptar las carpetas de los distintos candidatos, el jefe de recursos humanos procede a revisarlas y a ordenar por la experiencia y formación académica.
11. El jefe de recursos humanos invita a los interesados a entrevistas y pruebas psicotécnicas para confirmar los datos presentados en la carpeta y los conocimientos de los aspirantes.
12. El jefe de recursos humanos realiza las entrevistas con los distintos candidatos y al término de las mismas categoriza una lista, de la cual selecciona una terna de finalistas, la misma que es puesta a conocimiento del gerente general.

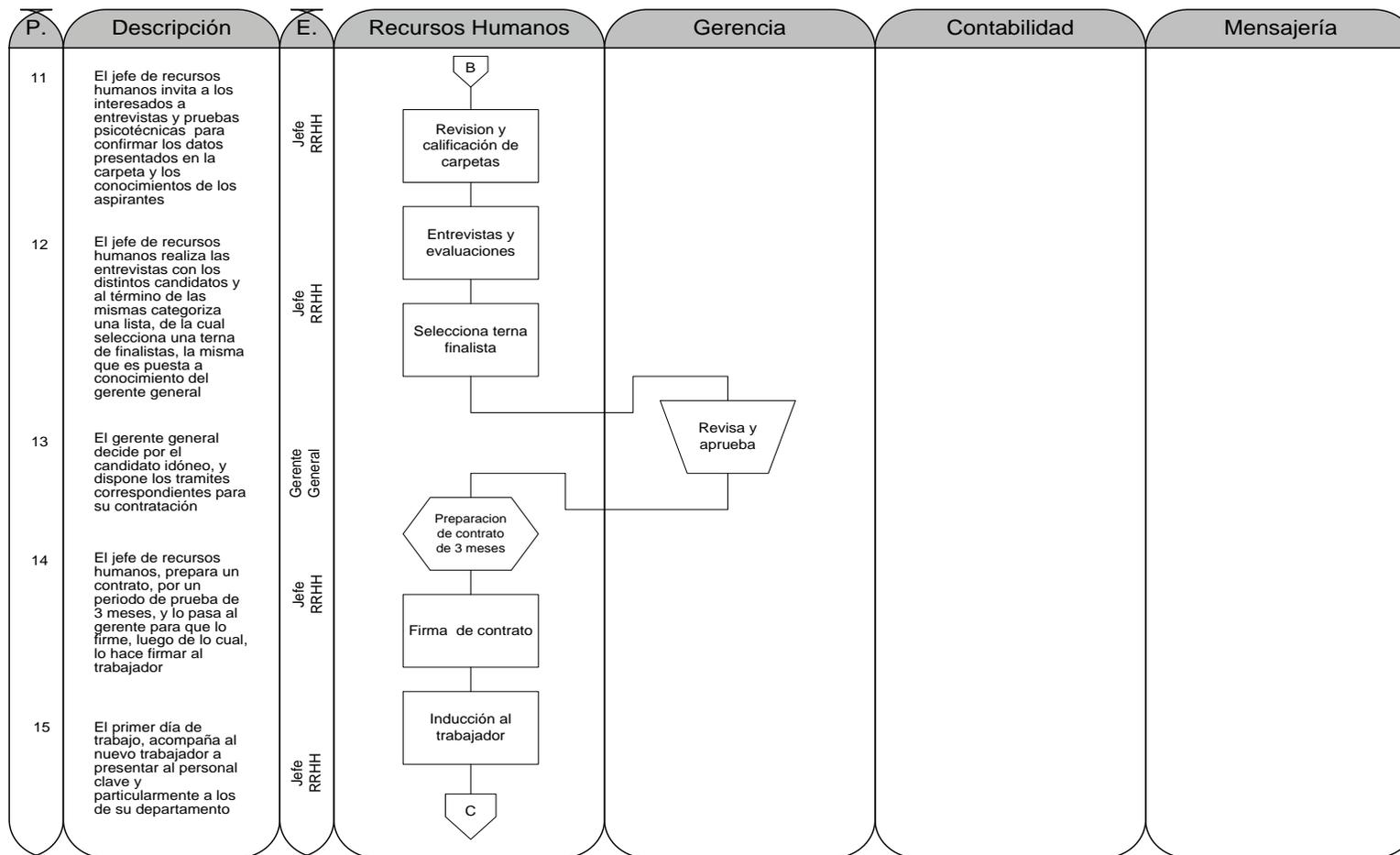
- 13.**El gerente general decide por el candidato idóneo, y dispone los trámites correspondientes para su contratación.
- 14.**El jefe de recursos humanos, prepara un contrato, por un periodo de prueba de 3 meses, y lo pasa al gerente para que lo firme, luego de lo cual, lo hace firmar al trabajador.
- 15.**El primer día de trabajo, acompaña al nuevo trabajador a presentar al personal clave y particularmente a los de su departamento.
- 16.**El jefe de personal, se reúne con el jefe del departamento al que ingresa a trabajar esta persona para darle a conocer el trabajo que va a desempeñar, las responsabilidades y las penalidades a las que está sometido en caso de incumplimiento.
- 17.**Cumplido el periodo de prueba, el jefe de personal solicitará el informe correspondiente al jefe inmediato del trabajador en el cual manifestara si es o no merecedor de un contrato a plazo indefinido o a un plazo complementario al año de labores, caso contrario se procederá a su liquidación y a una nueva convocatoria.



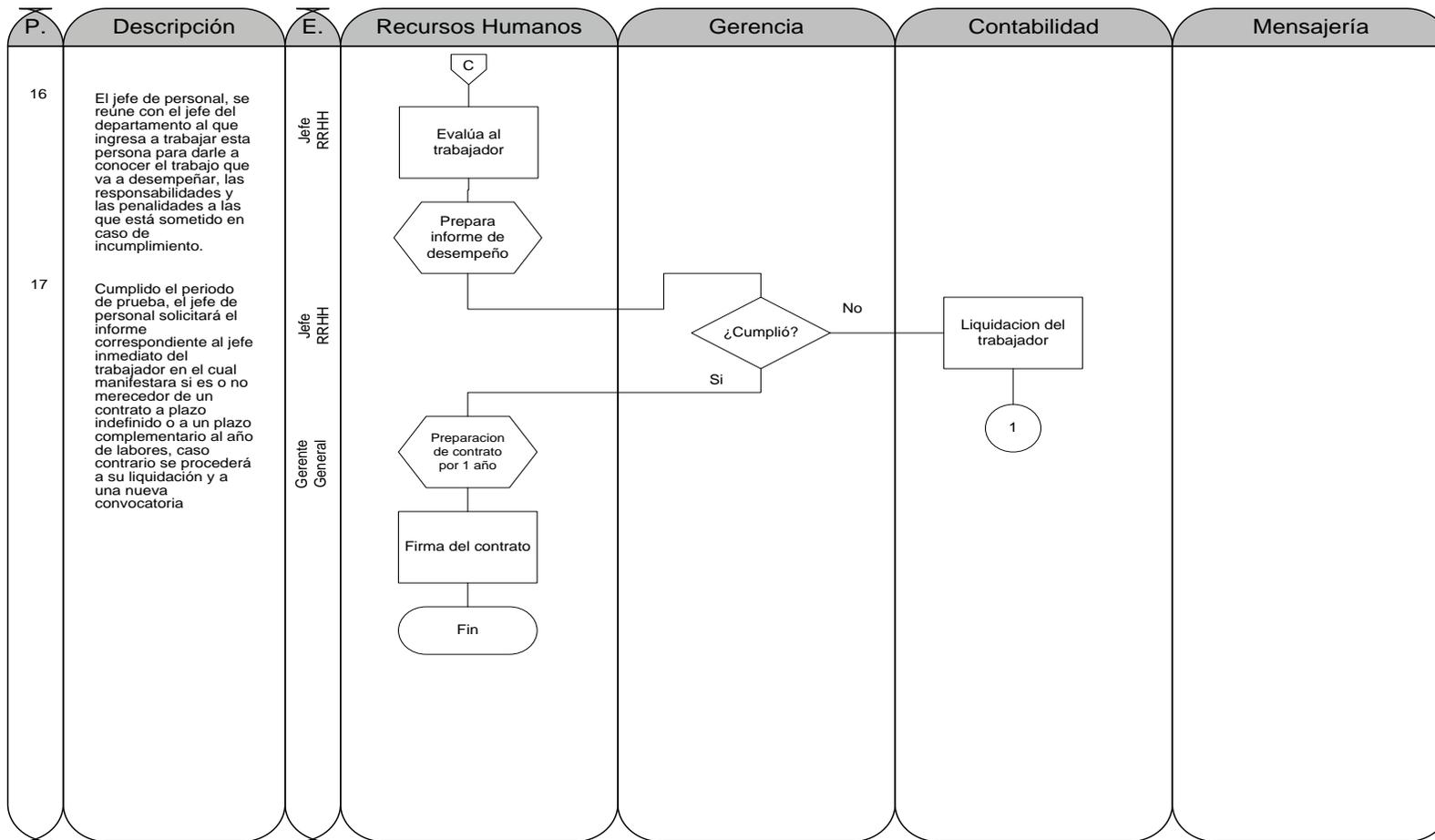
Flujo propuesto del proceso de Recursos Humanos



Flujo propuesto del proceso de Recursos Humanos



Flujo propuesto del proceso de Recursos Humanos



4.4.1.5 Componentes del sistema de control interno

4.4.1.5.1 Ambiente de control

- RRHH
- Valores éticos y morales
- Fortalecer la organización
- Designar responsabilidades
- Competencia profesional
- Filosofía: correcta
- Informe de desempeño

4.4.1.5.2 Evaluación de riesgo

- Contratación de personal no calificado
- Mala atención y servicio
- Falta de capacitación
- Riesgo de incidencia alta

4.4.1.5.3 Actividades de Control

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Recursos Humanos	Se encargará de convocar, receptor carpetas, verificar información de candidatos, entrevistarlos by elegir los mas idóneos para el cargo
Administrador	Elegirá al candidato más idóneo en base a informe de recursos humanos y resultado de las pruebas realizadas

Jefe de Recursos Humanos	Realizar el contrato, por un periodo de prueba de 3 meses, y lo pasa al gerente para que lo firme, luego de lo cual, lo hace firmar al trabajador.
Jefe de Recursos Humanos	Realizará la inducción al candidato elegido, y supervisara su trabajo durante el periodo de prueba
Jefe de Recursos Humanos	Emitirá informe de rendimiento al administrador con el fin de ratificar al trabajador o iniciar un nuevo proceso de reclutamiento.

4.4.1.5.4 Información y Comunicación

- Suficiente cantidad de información
- Información disponible y relevante en el momento indicado.
- Datos reales y verificados
- Fácil acceso a la información por parte de las personas autorizadas.
- Información en todos los niveles
- Herramienta para la supervisión y análisis
- Comunicación de los objetivos de la organización

4.4.1.5.5 Supervisión y Monitoreo

Tanto el administrador, como el jefe de recursos humanos aplicarán todas las actividades de supervisión y monitoreo de los procesos de reclutamiento, contratación y supervisión del personal, incentivando a que cada trabajador realice las actividades conforme a los requerimientos de atención y servicio al cliente requeridos en la organización.

4.4.2 Atención y Servicio al Cliente

4.4.2.1 Definición:

La atención y el servicio al cliente, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una persona con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio deseado, en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, logrando así la satisfacción total de la persona que esta haciendo uso de este producto o servicio.

4.4.2.2 Política:

Todo el personal de la hostería deben estar comprometido con los objetivos organizacionales, los cuales se basan en los principios de atención y servicio al cliente.

4.4.2.3 Objetivos:

- ✓ Fomentar los valores de atención y servicio al cliente a todo el personal que conforma la empresa, con el fin de lograr la satisfacción plena de las personas que visitan la hostería.
- ✓ Conocer el tipo de cliente que visita la hostería con el fin de cubrir con las necesidades y deseos, y lograr la satisfacción esperada por parte de este.
- ✓ Realizar seminarios trimestrales sobre atención y servicio al cliente, con el fin de mejorar el trato, la atención y el servicio y ofrecer un valor agregado a nuestros clientes.
- ✓ Motivar y valorar a los trabajadores de la hostería por medio de incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores,

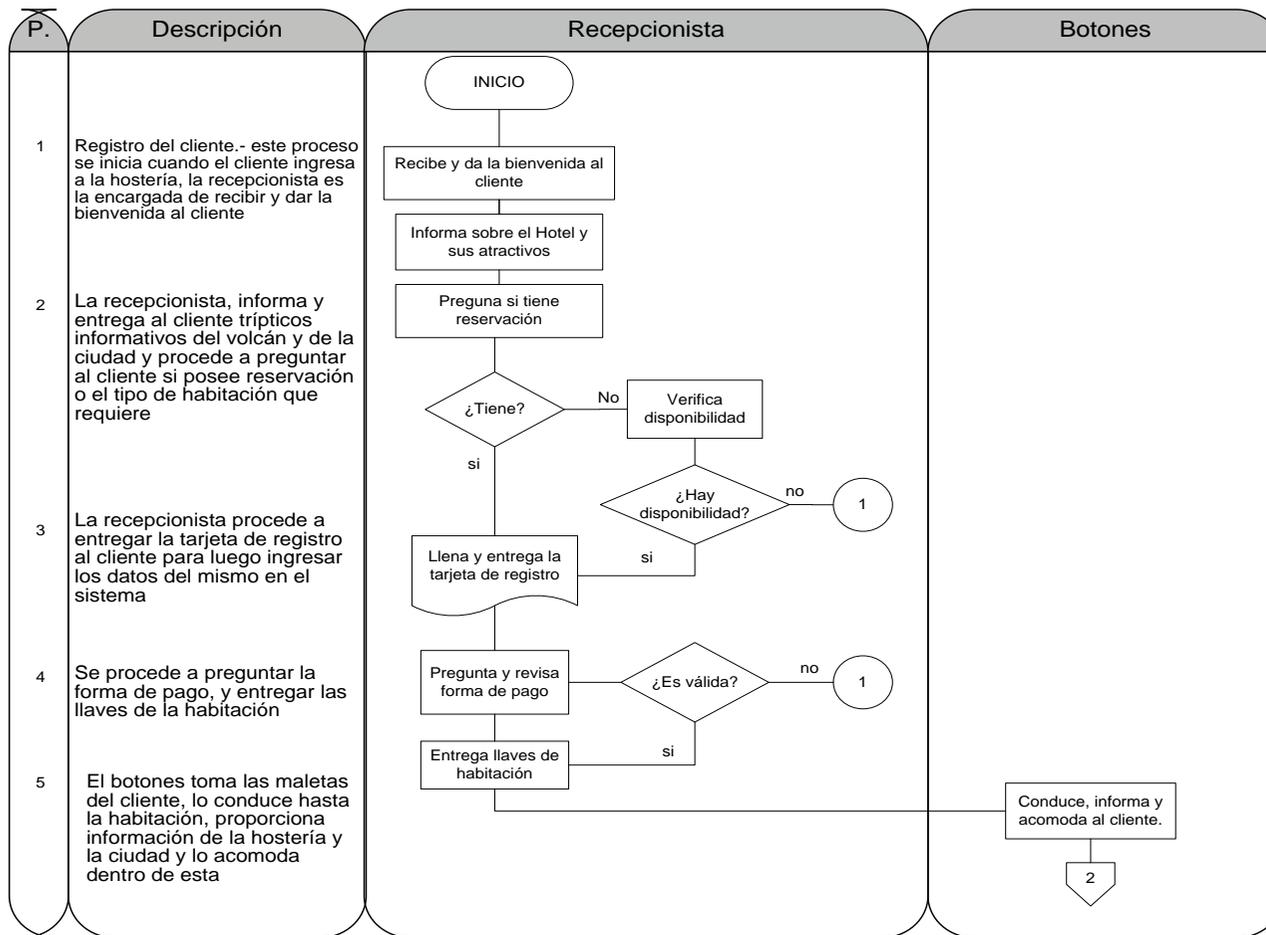
talleres de motivación integración y dinámicas de participación para mejorar su rendimiento y comportamiento con el cliente.

4.4.2.4 Procedimientos:

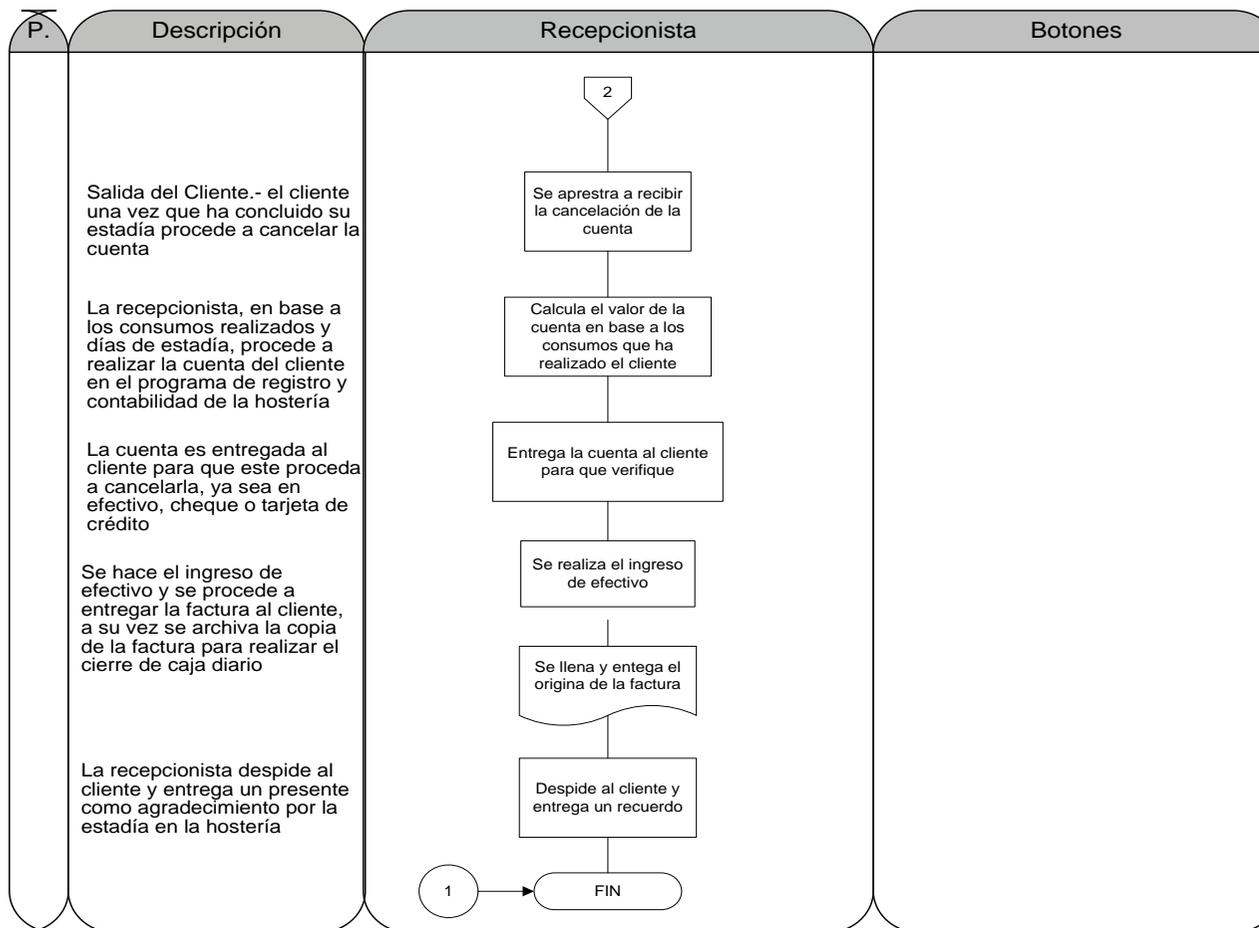
4.4.2.4.1 Recepción

1. Registro del cliente.- este proceso se inicia cuando el cliente ingresa a la hostería, la recepcionista es la encargada de recibir y dar la bienvenida al cliente.
2. La recepcionista, informa y entrega al cliente trípticos informativos del volcán y de la ciudad y procede a preguntar al cliente si posee reservación o el tipo de habitación que requiere.
3. La recepcionista procede a entregar la tarjeta de registro al cliente para luego ingresar los datos del mismo en el sistema.
4. Se procede a preguntar la forma de pago, y entregar las llaves de la habitación.
5. El botones toma las maletas del cliente, lo conduce hasta la habitación, proporciona información de la hostería y la ciudad y lo acomoda dentro de esta.
6. Salida del Cliente.- el cliente una vez que ah concluido su estadía procede a cancelar la cuenta.
7. La recepcionista, en base a los consumos realizados y días de estadía, procede a realizar la cuenta del cliente en el programa de registro y contabilidad de la hostería.
8. La cuenta es entregada al cliente para que este proceda a cancelarla, ya sea en efectivo, cheque o tarjeta de crédito.
9. Se hace el ingreso de efectivo y se procede a entregar la factura al cliente, a su vez se archiva la copia de la factura para realizar el cierre de caja diario.
10. La recepcionista despide al cliente y entrega un presente como agradecimiento por la estadía en la hostería.

Flujo propuesto del proceso de Recepción



Flujo propuesto del proceso de Recepción



Componentes del sistema de control interno

Ambiente de control

- Filosofía: atención y servicio al cliente permanente
- Valores éticos y morales
- Honestidad
- Designar responsabilidades

Evaluación de riesgo

- Mala atención y servicio
- Falta de capacitación
- Mala supervisión
- Falta de información oportuna
- Riesgo de incidencia alta

Actividades de Control

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Administrador	Se encargará de supervisar el trabajo realizado en recepción y enseñar la correcta forma de recibir y atender a los clientes.
Recepcionista	Recibirá a los clientes, los atenderá y cubrirá las necesidades y requerimientos de los mismos.
Recepcionista	Realizará el registro de clientes, registro de consumos, facturación y check out de los clientes.

Administrador	El administrador, al final del día verifica las transacciones y valores recaudados por la recepcionista, cuadra caja y entrega los mismos a contabilidad para su registro.
Recepcionista	Informará diariamente a los clientes sobre los tours y actividades que realiza el departamento de recreación en la hostería.

Información y Comunicación

- Suficiente cantidad de información de clientes
- Información disponible y relevante en el momento indicado.
- Verificación de datos del cliente
- Fácil acceso a la información por parte de las personas autorizadas.
- Comunicación de los objetivos de la organización
- Detección de problemas y comunicación oportuna
- Información permanente de sugerencias

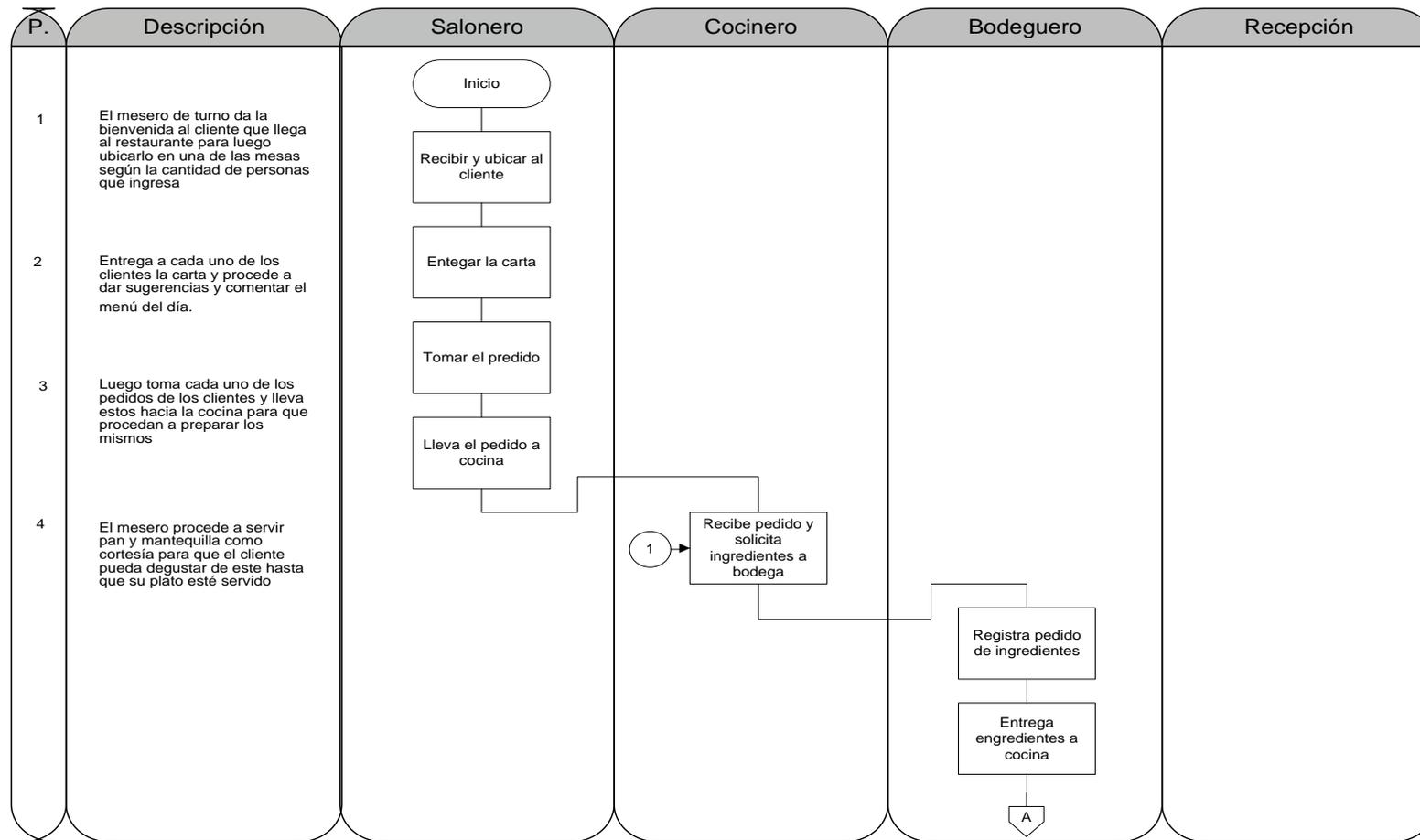
Supervisión y Monitoreo

El administrador, es el encargado de supervisar y monitorear las actividades realizadas por la recepcionista, pidiendo a esta informe de actividades realizadas, informe de sugerencias de clientes para análisis y corrección de problemas de atención y servicio, y que se esté brindando la atención adecuada y permanente a los clientes de la hostería.

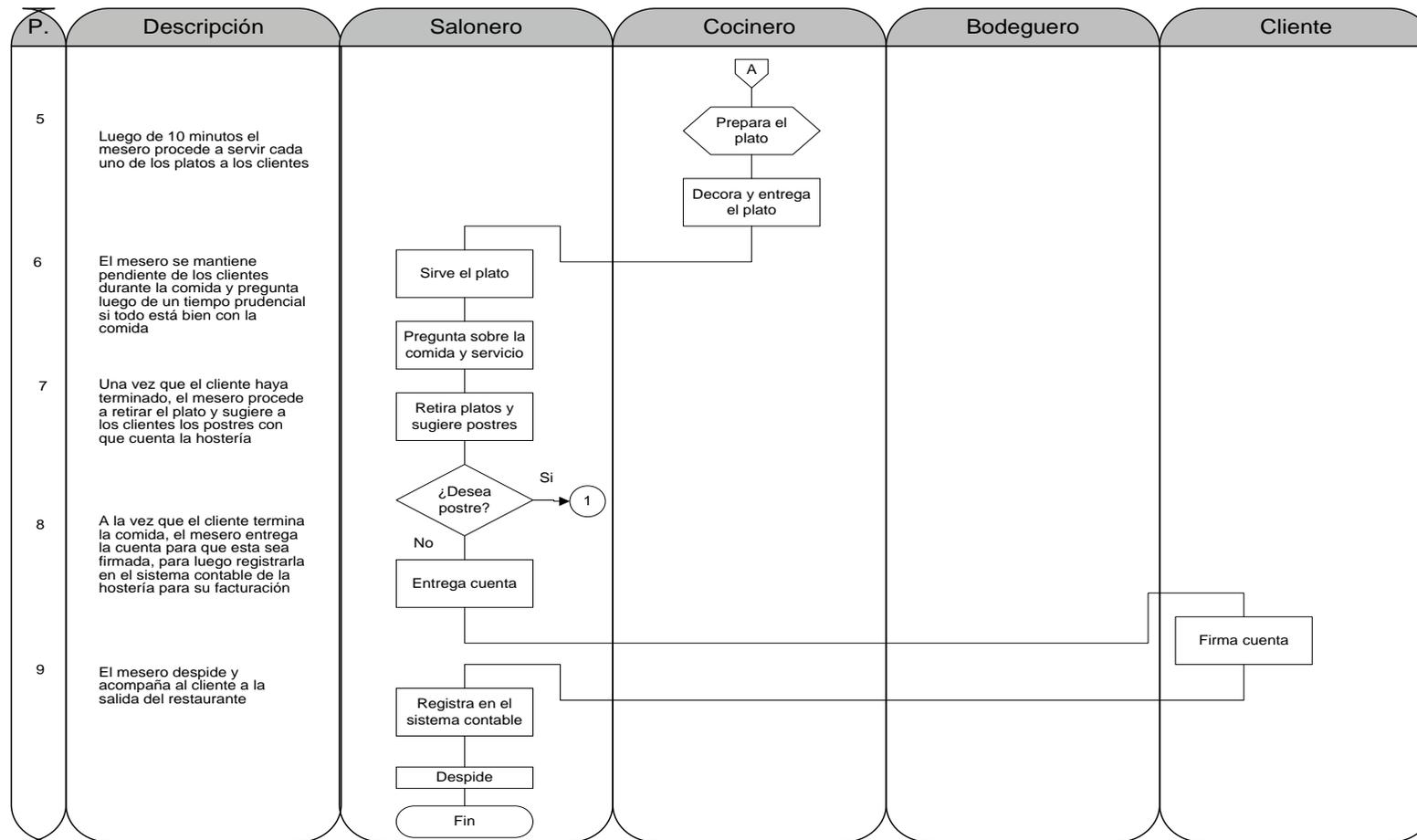
4.4.2.4.2 Restaurante

1. El mesero de turno da la bienvenida al cliente que llega al restaurante para luego ubicarlo en una de las mesas según la cantidad de personas que ingresa.
2. Entrega a cada uno de los clientes la carta y procede a dar sugerencias y comentar el menú del día.
3. Luego toma cada uno de los pedidos de los clientes y lleva estos hacia la cocina para que procedan a preparar los mismos.
4. El mesero procede a servir pan y mantequilla como cortesía para que el cliente pueda degustar de este hasta que su plato esté servido.
5. Luego de 10 minutos el mesero procede a servir cada uno de los platos a los clientes.
6. El mesero se mantiene pendiente de los clientes durante la comida y pregunta luego de un tiempo prudencial si todo está bien con la comida.
7. Una vez que el cliente haya terminado, el mesero procede a retirar el plato y sugiere a los clientes los postres con que cuenta la hostería.
8. A la vez que el cliente termina la comida, el mesero entrega la cuenta para que esta sea firmada, para luego registrarla en el sistema contable de la hostería para su facturación.
9. El mesero despide y acompaña al cliente a la salida del restaurante.

Flujo propuesto del proceso de Restaurante



Flujo propuesto del proceso de Restaurante



Componentes del sistema de control interno

Ambiente de control

- Filosofía: atención y servicio al cliente permanente
- Valores éticos y morales
- Honestidad
- Designar responsabilidades
- Atención rápida y oportuna
- Calidad de los productos

Evaluación de riesgo

- Mala atención y servicio
- Falta de capacitación
- Mala supervisión
- Servicio lento
- Mala calidad de los productos
- Riesgo de incidencia alta

Actividades de Control

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Administrador	Se encargará de supervisar el trabajo realizado en cocina, y restaurante.
Bodeguero	Realizara la compra y adquisición de productos para cocina y limpieza, y entregara los mismos cuando el cocinero lo solicita, realizando el registro de los productos proporcionados.

Mesero	Recibirá, atenderá y servirá a los clientes de forma adecuada, aplicando valores de atención y servicio y cumpliendo con los objetivos organizacionales.
Mesero	Entregará factura de consumo al cliente para que este lo firme, registrará la misma y enviara esta a recepción.

Información y Comunicación

- Atención y servicio adecuado a clientes
- Información de platos y bebidas.
- Verificación de datos del cliente.
- Verificación del cumplimiento de actividades.
- Verificación de la eficiencia de los procesos
- Información permanente de sugerencias

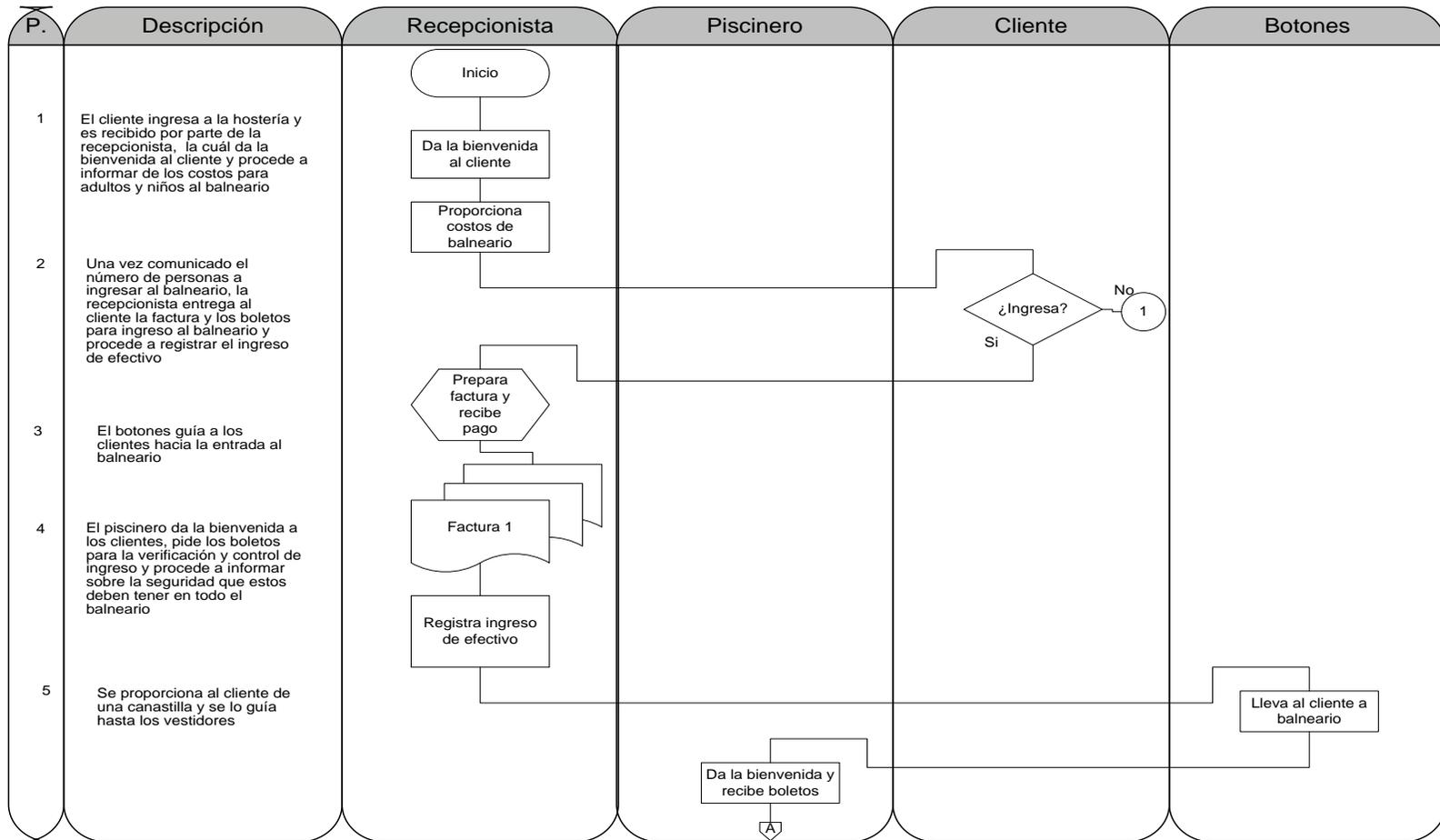
Supervisión y Monitoreo

El administrador, es el encargado de supervisar y monitorear las actividades y procesos realizados por los meseros, cocinero y bodeguero, esto servirá para medir que los controles aplicados son eficientes o caso contrario implementar otros que complementen las acciones.

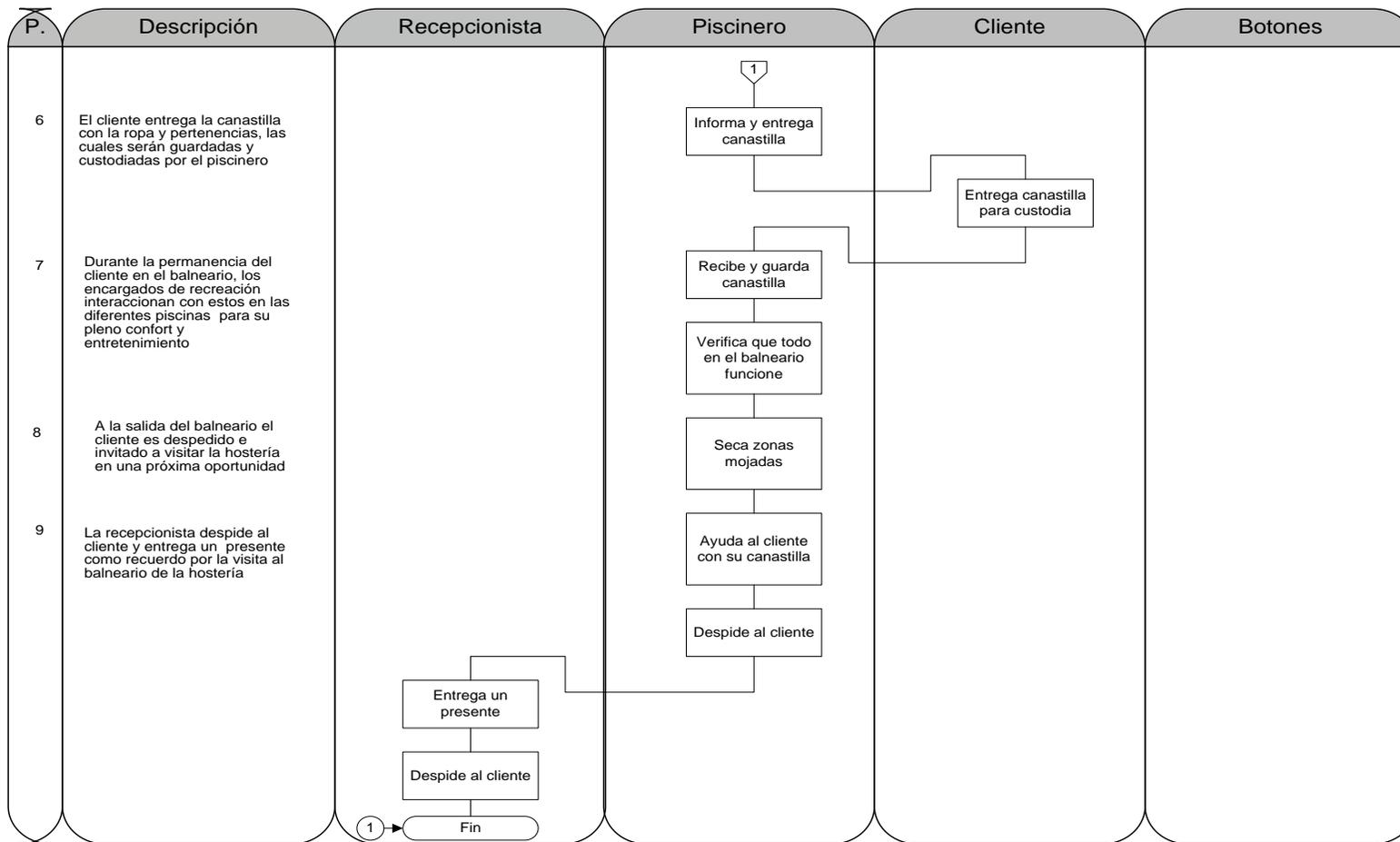
4.4.2.4.3 Balneario:

1. El cliente ingresa a la hostería y es recibido por parte de la recepcionista, la cuál da la bienvenida al cliente y procede a informar de los costos para adultos y niños al balneario.
2. Una vez comunicado el número de personas a ingresar al balneario, la recepcionista entrega al cliente la factura y los boletos para ingreso al balneario y procede a registrar el ingreso de efectivo.
3. El botones guía a los clientes hacia la entrada al balneario.
4. El piscinero da la bienvenida a los clientes, pide los boletos para la verificación y control de ingreso y procede a informar sobre la seguridad que estos deben tener en todo el balneario.
5. Se proporciona al cliente de una canastilla y se lo guía hasta los vestidores.
6. El cliente entrega la canastilla con la ropa y pertenencias, las cuales serán guardadas y custodiadas por el piscinero.
7. Durante la permanencia del cliente en el balneario, los encargados de recreación interaccionan con estos en las diferentes piscinas para su pleno confort y entretenimiento.
8. A la salida del balneario el cliente es despedido e invitado a visitar la hostería en una próxima oportunidad.
9. La recepcionista despide al cliente y entrega un presente como recuerdo por la visita al balneario de la hostería.

Flujo propuesto del proceso de Balneario



Flujo propuesto del proceso de Bañeario



Componentes del sistema de control interno

Ambiente de control

- Filosofía: atención y servicio al cliente permanente
- Valores éticos y morales

Para el área de Balneario es fundamental que el ambiente de control que exista en la empresa, sea oportuno y claro, que le permita trabajar con responsabilidad ejecutando cada paso de los procesos así también aplicando todos los controles que sobre el proceso existan.

Evaluación de riesgo

- Mala atención y servicio
- Falta de planificación
- Falta de información
- Riesgo de incidencia alta

Actividades de Control

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Recepcionista	Se encargará de recibir a los clientes, y vender los boletos para ingreso al balneario.
Piscinero	Recibirá a los clientes, recolectará los boletos de ingreso y proporcionara a los clientes de la información y guía para el correcto uso de instalaciones.
Piscinero	Verificará el correcto uso de las instalaciones, y realizará

	actividades de limpieza de zonas mojadas.
Piscinero	Debe custodiar las pertenencias de los clientes, y cubrir sus necesidades y pedidos.

Información y Comunicación

- Atención y servicio adecuado a clientes
- Información de uso de instalaciones y cuidados a tomar .
- Conteo de boletos e informe de personas ingresadas a balneario.
- Verificación del cumplimiento de actividades.
- Verificación de la eficiencia de los procesos.
- Comunicación de problemas con clientes o maquinaria.

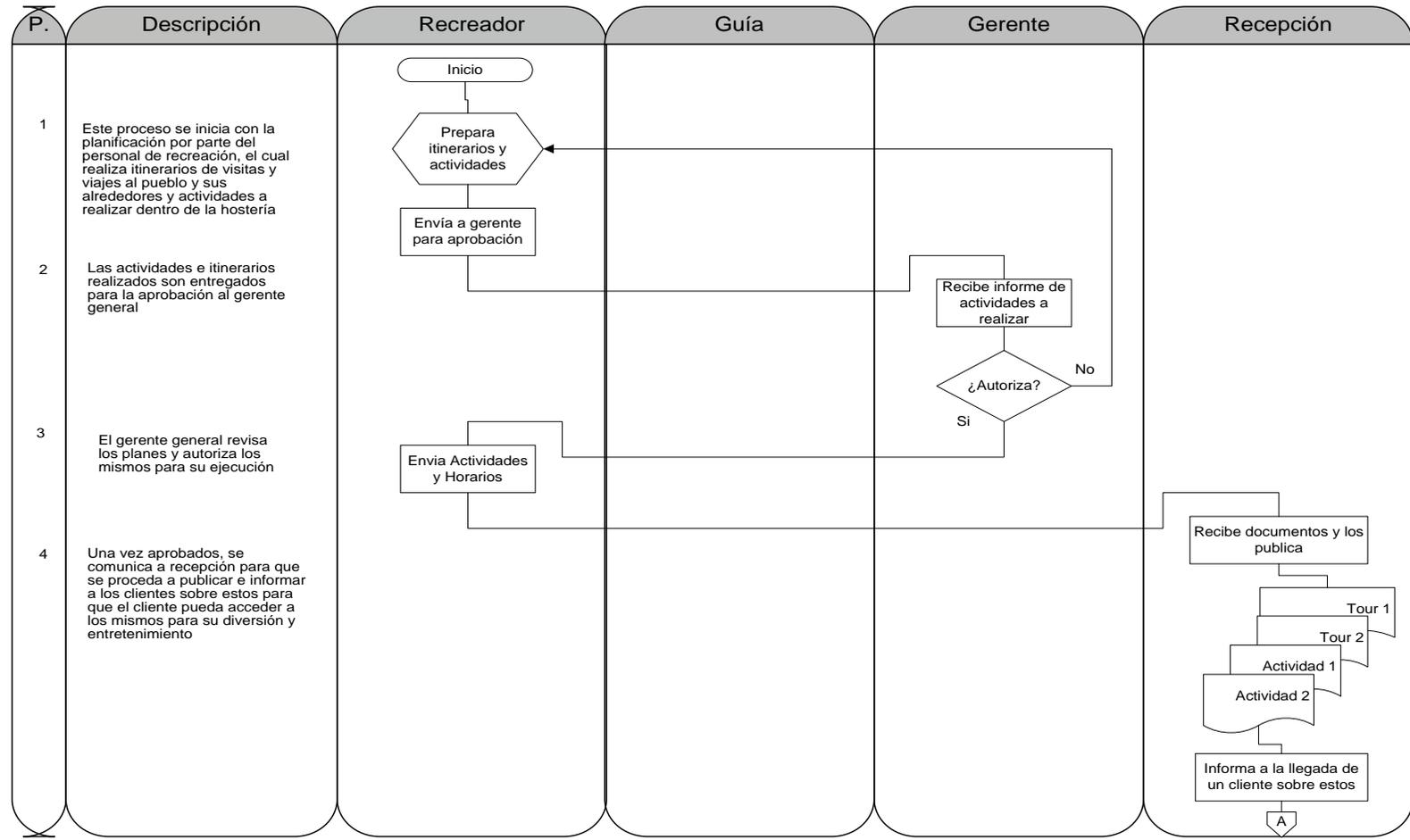
Supervisión y Monitoreo

El administrador, es el encargado de supervisar y monitorear las actividades y procesos realizados por el piscineros, esto servirá para medir que los controles aplicados son eficientes y que se esté dando un adecuado servicio a los clientes, caso contrario se debe implementar otros que complementen las acciones.

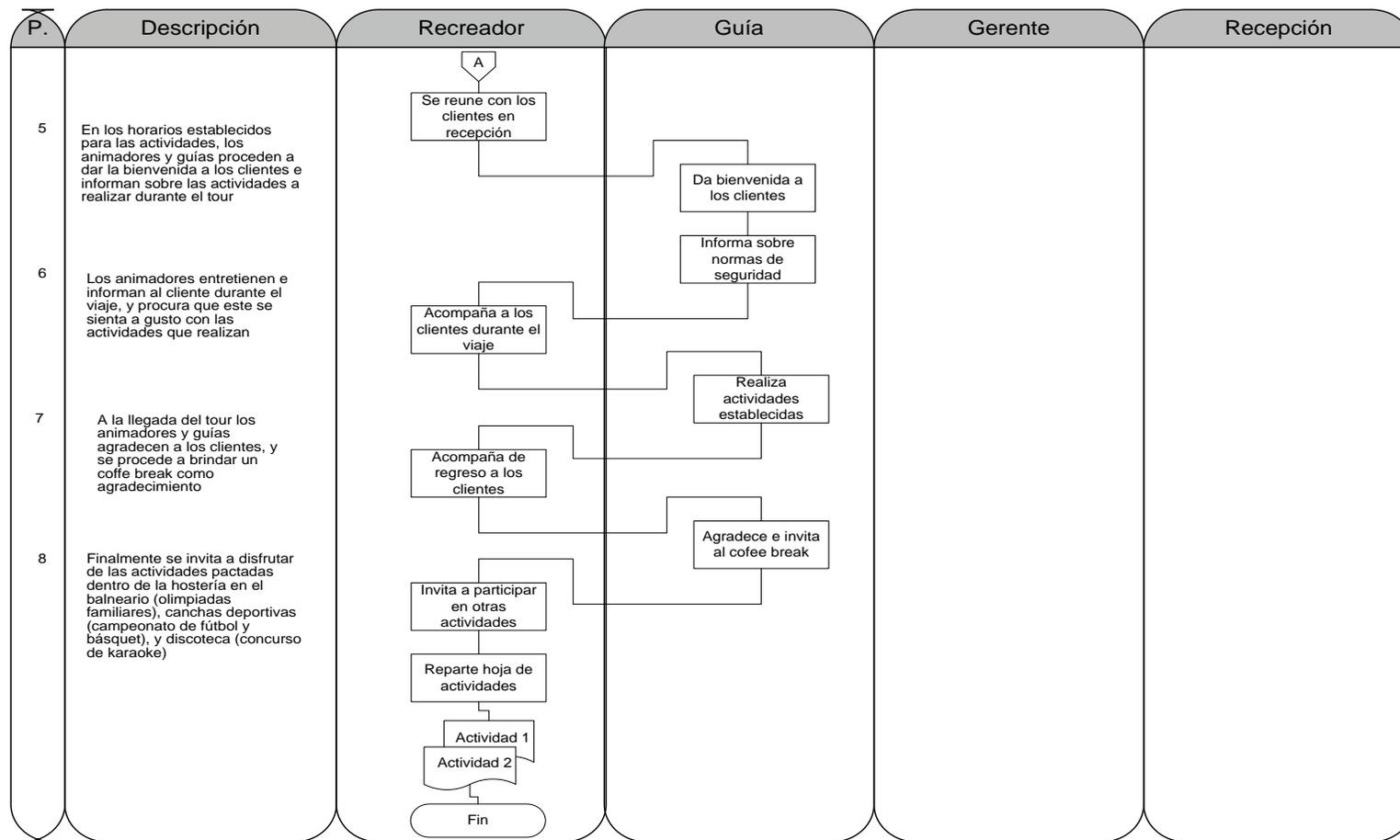
4.4.2.4.4 Recreación y Turismo

1. Tours.- este proceso se inicia con la planificación por parte del personal de recreación, el cual realiza itinerarios de visitas y viajes al pueblo y sus alrededores y actividades a realizar dentro de la hostería.
2. Las actividades e itinerarios realizados son entregados para la aprobación al gerente general.
3. El gerente general revisa los planes y autoriza los mismos para su ejecución.
4. Una vez aprobados, se comunica a recepción para que se proceda a publicar e informar a los clientes sobre estos para que el cliente pueda acceder a los mismos para su diversión y entretenimiento.
5. En los horarios establecidos para las actividades, los animadores y guías proceden a dar la bienvenida a los clientes e informan sobre las actividades a realizar durante el tour.
6. Los animadores entretienen e informan al cliente durante el viaje, y procura que este se sienta a gusto con las actividades que realizan.
7. A la llegada del tour los animadores y guías agradecen a los clientes, y se procede a brindar un coffe break como agradecimiento.
8. Finalmente se invita a disfrutar de las actividades pactadas dentro de la hostería en el balneario (olimpiadas familiares), canchas deportivas (campeonato de fútbol y básquet), y discoteca (concurso de karaoke).

Flujo propuesto del proceso de Recreación y Turismo



Flujo propuesto del proceso de Recreación y Turismo



Componentes del sistema de control interno

Ambiente de control

- Filosofía: atención y servicio al cliente permanente
- Valores éticos y morales
- Experiencia
- Comunicación y supervisión permanente

Evaluación de riesgo

- Mala atención y servicio
- Falta de planificación
- Falta de información
- Falta de experiencia
- Riesgo de incidencia alta

Actividades de Control

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Administrador	Se encargará recibir y aprobar las actividades de recreación y los tours para los clientes que visitan la hostería.
Administrador	Recibirá un informe sobre las actividades, en cuál contendrá sugerencias de los clientes y nivel de satisfacción de los mismos.
Recreador	Motivará e invitara a los clientes a participar de las actividades y tours planeados por la hostería.

Guía	Proporcionará a los clientes la información de los lugares, y deberá encargarse de la seguridad de los clientes.
Guía	Proporcionará a los clientes de los materiales necesarios para realizar las actividades turísticas pactadas.

Información y Comunicación

- Atención y servicio adecuado a clientes
- Información de uso adecuado de materiales y cuidados a tomar .
- Comunicación permanente con los clientes.
- Verificación del cumplimiento de actividades.
- Verificación de la eficiencia de los procesos.
- Comunicación de problemas con clientes.
- Comunicación de sugerencias.

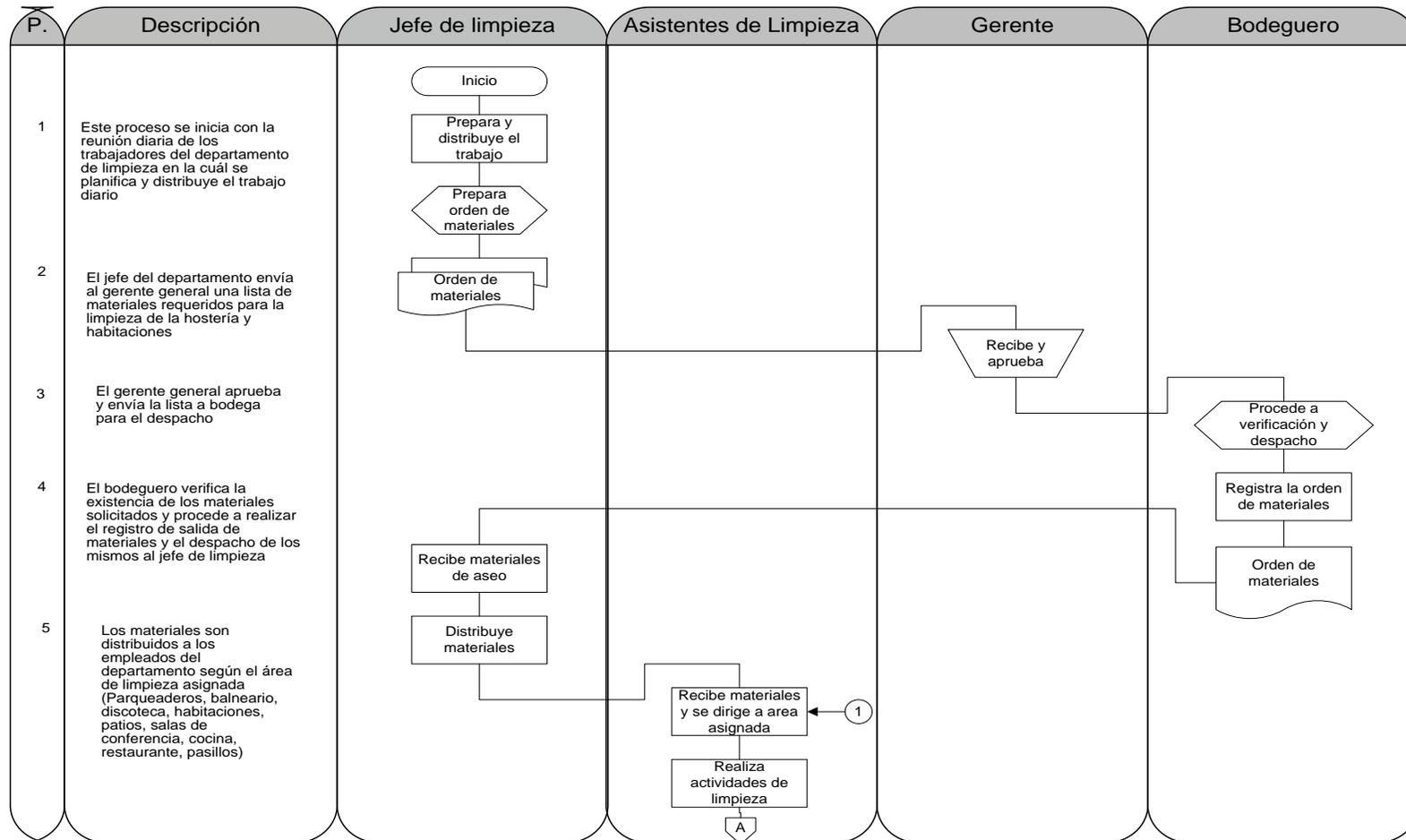
Supervisión y Monitoreo

El administrador, es el encargado de supervisar y monitorear las actividades y procesos realizados por el encargado de recreación y el guía, de esta forma los procesos podrán ser más eficientes, y la satisfacción en cuanto a atención y servicio al cliente será más alta.

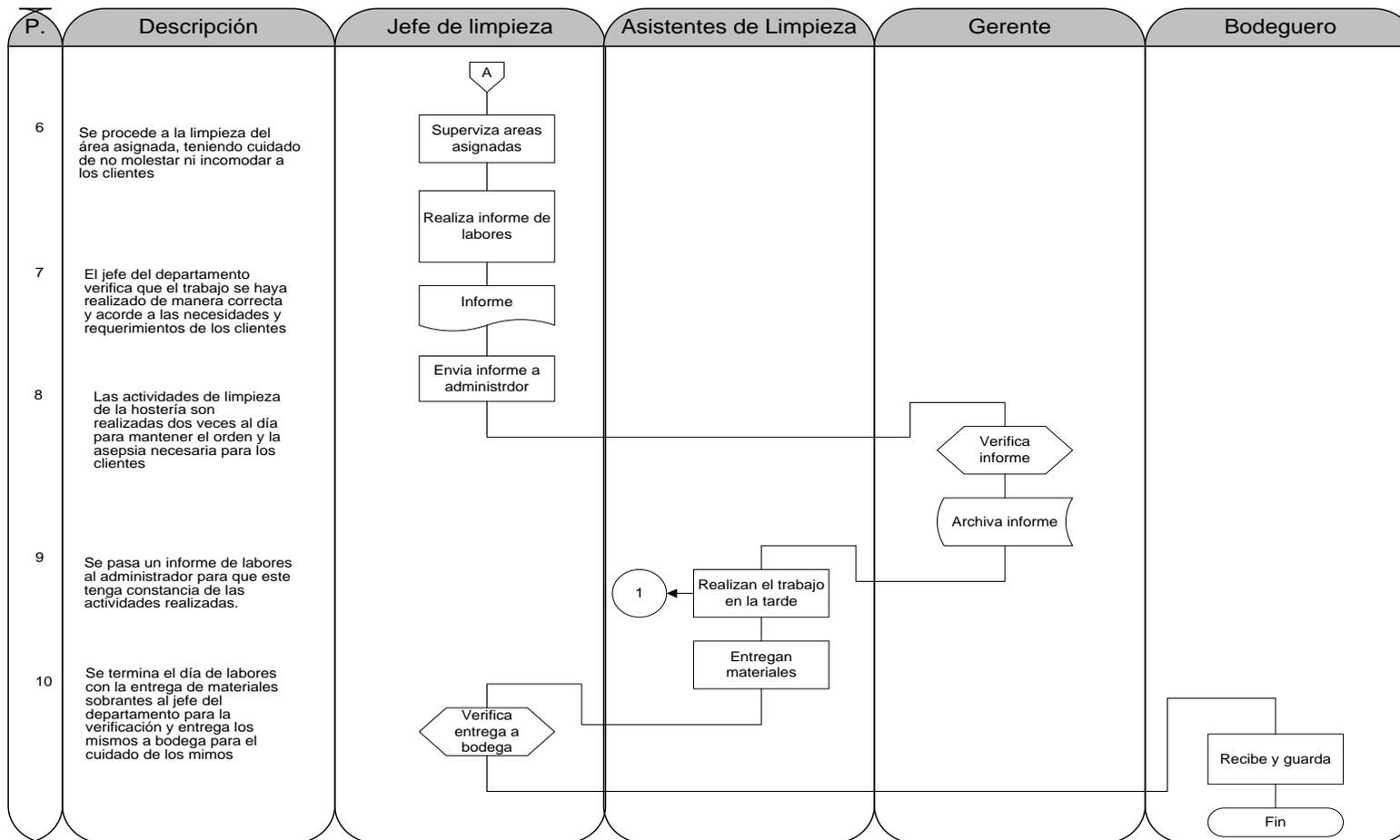
4.4.2.4.5 Limpieza

1. Este proceso se inicia con la reunión diaria de los trabajadores del departamento de limpieza en la cuál se planifica y distribuye el trabajo diario.
2. El jefe del departamento envía al gerente general una lista de materiales requeridos para la limpieza de la hostería y habitaciones.
3. El gerente general aprueba y envía la lista a bodega para el despacho.
4. El bodeguero verifica la existencia de los materiales solicitados y procede a realizar el registro de salida de materiales y el despacho de los mismos al jefe de limpieza.
5. Los materiales son distribuidos a los empleados del departamento según el área de limpieza asignada (Parqueaderos, balneario, discoteca, habitaciones, patios, salas de conferencia, cocina, restaurante, pasillos)
6. Se procede a la limpieza del área asignada, teniendo cuidado de no molestar ni incomodar a los clientes.
7. El jefe del departamento verifica que el trabajo se haya realizado de manera correcta y acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes.
8. Las actividades de limpieza de la hostería son realizadas dos veces al día para mantener el orden y la asepsia necesaria para los clientes.
9. Se pasa un informe de labores al administrador para que este tenga constancia de las actividades realizadas.
10. Se termina el día de labores con la entrega de materiales sobrantes al jefe del departamento para la verificación y entrega a bodega para cuidado de los mimos.

Flujo propuesto del proceso de Limpieza



Flujo propuesto del proceso de Limpieza



Componentes del sistema de control interno

Ambiente de control

- Filosofía: atención y servicio al cliente permanente
- Valores éticos y morales
- Experiencia
- Rapidez y cuidado

Evaluación de riesgo

- Mala atención y servicio
- Falta de materiales
- Falta de planificación
- Riesgo de incidencia alta

Actividades de Control

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Administrador	Se encargará recibir y aprobar el pedido de materiales y verificará que las actividades de limpieza se estén cumpliendo de la manera adecuada.
Jefe de Limpieza	Realizará el pedido de materiales y distribuirá y supervisará el trabajo a todos los asistentes de limpieza
Jefe de Limpieza	Realizará informe de actividades y lo pasará al administrador para llevar un control adecuado de los procesos

Información y Comunicación

En este componente se verificará que todas las actividades de control están siendo cumplidas, ya que si sucede así, la información que circule dentro de los procesos y a las áreas que la requieran, serán eficientes, logrando así mejorar el servicio y la estadía de los clientes.

Supervisión y Monitoreo

El jefe de limpieza, es el encargado de supervisar y monitorear las actividades y procesos realizados por los asistentes, de esta forma los procesos podrán ser más eficientes, y la satisfacción en cuanto a atención y servicio al cliente será más alta.

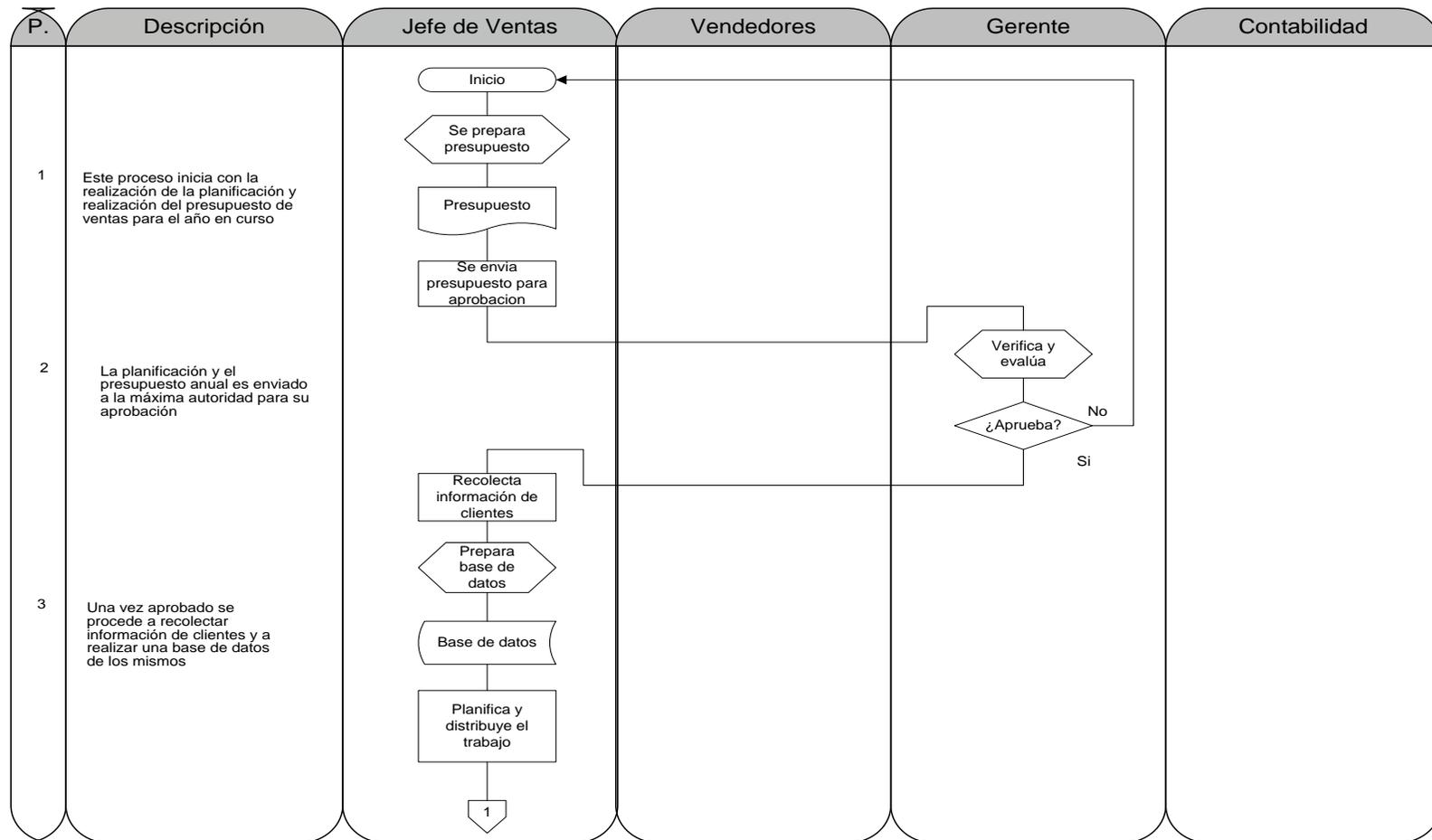
4.4.2.4.6 Ventas

1. Este proceso inicia con la realización de la planificación y realización del presupuesto de ventas para el año en curso
2. La planificación y el presupuesto anual es enviado a la máxima autoridad para su aprobación
3. Una vez aprobado se procede a recolectar información de clientes y a realizar una base de datos de los mismos.
4. Cada vendedor tiene asignado por áreas varios clientes, los cuales debe visitar para proporcionar información de la hostería y de los paquetes promocionales disponibles.
5. Si se cierra una negociación con un cliente, el vendedor procede a realizar la firma del contrato y comunica a la hostería sobre dicho contrato para la planificación respectiva.
6. El vendedor entrega a contabilidad e original del contrato y se queda con una copia del mismo, para registrarlo y tener en cuenta el valor de

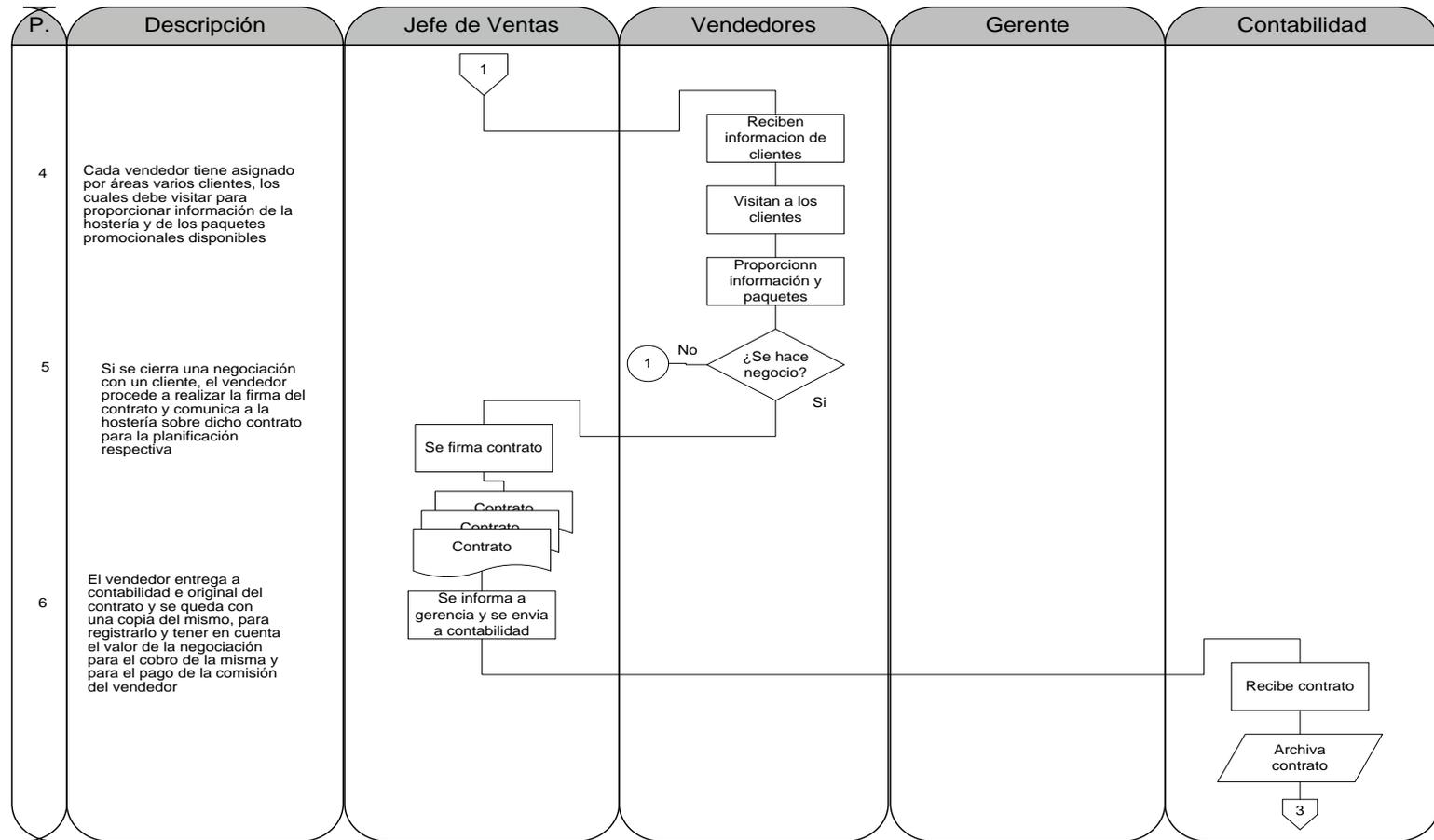
la negociación para el cobro de la misma y para el pago de la comisión del vendedor.

7. Una vez cumplido el evento el vendedor brinda un servicio post-venta para verificar la satisfacción del cliente con la hostería y acoger sugerencias para mejorar la atención y el servicio que se brinda.
8. Se emite un informe a gerencia sobre la estadía del grupo, en el cuál constan, de existir, los comentarios y sugerencias del cliente.
9. Finalmente el cobro de las comisiones por venta es pagado al vendedor a finales de cada mes.

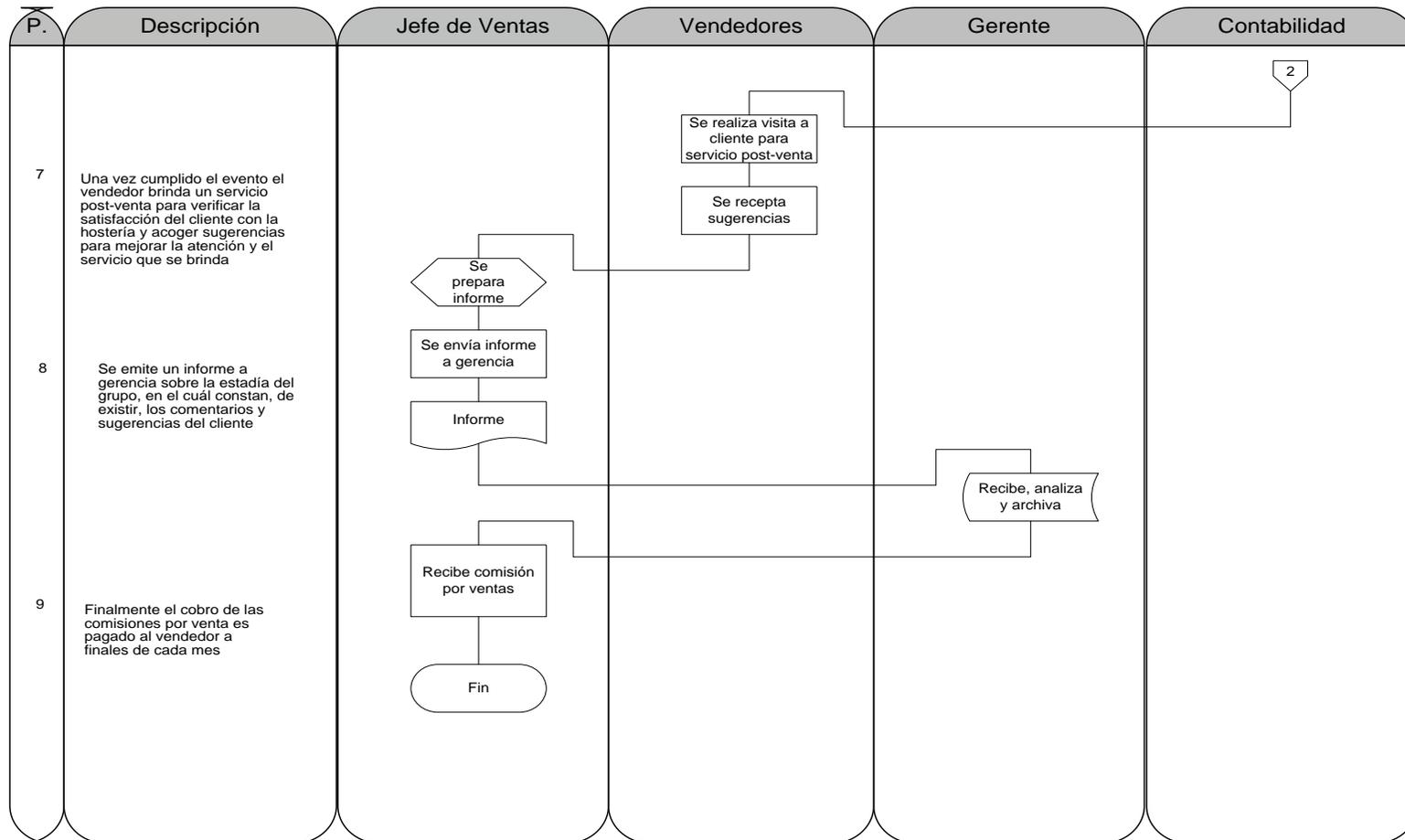
Flujo del proceso de Ventas



Flujo del proceso de Ventas



Flujo del proceso de Ventas



Componentes del sistema de control interno

Ambiente de control

- Filosofía: atención y servicio al cliente permanente
- Valores éticos y morales
- Información y comunicación
- Experiencia

Evaluación de riesgo

- Falta de una base de datos de clientes
- Falta de material
- Falta de planificación
- Riesgo de incidencia alta

Actividades de Control

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Ventas	Esta encargado de realizar la planificación y el presupuesto de ventas, deberá también asignar actividades diarias a sus vendedores y emitir un informe de rendimiento de los mismos.
Administrador	Revisa el presupuesto de ventas, autoriza y supervisa las actividades a realizar por parte del equipo de ventas y evalúa el desempeño del equipo para ver si se están cumpliendo con las metas.

Jefe de ventas	Crea una base de datos con datos históricos y con clientes potenciales.
Vendedores	Visitan a los clientes antiguos y potenciales, cierran contratos y realizan un servicio post-venta para satisfacción de los clientes y mejoramiento de los procesos en la hostería.

Información y Comunicación

En este componente la comunicación y la información entre el personal de ventas y la hostería es fundamental, con el fin de evitar aglomeraciones y sobreventa en el hotel, es necesario el llevar una agenda de grupos y eventos en conjunto con la hostería y mantener comunicada a esta de todos los contratos que se realizan, así como las fechas en que se dará lugar los mimos.

Supervisión y Monitoreo

El jefe de ventas, es el encargado de supervisar y monitorear las actividades y procesos realizados por los vendedores, ver que se cumplan con los objetivos departamentales, y participar en las actividades de post-venta con la finalidad de que los controles funciones de manera adecuada y eficiente.

CAPITULO V
INFORME DE RESULTADOS

5.1 Carta de presentación

CONSULTORA MARCO VELASCO & ASOCIADOS

La Consultora MARCO VELASCO & ASOCIADOS, viene prestando sus servicios de consultoría desde hace 5 años. En los cuales ha demostrado seriedad y confiabilidad a sus clientes.

Nuestros servicios de Auditoria incluyen no sólo el desarrollo de auditorias basadas en Normas de Auditoria de aceptación general sino también asesoría de valor agregado en áreas como la medición del desempeño, dirección de la organización y estrategia corporativa.

Una auditoria efectiva y eficiente se enfoca en los procesos que crean valor para los negocios y en los riesgos potenciales que obstaculizan tales procesos. Los riesgos que afectan un negocio y que deben influir en las decisiones de la gerencia no se encuentran únicamente en los estados financieros.

Una auditoria enfocada en los riesgos debe identificar, documentar y evaluar la manera en que los riesgos de negocios afectan las aseveraciones de los estados financieros.

Pone a su disposición los siguientes servicios:

- **AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS**

A medida que las organizaciones cambian y crecen como resultado del rápido desarrollo del mundo de los negocios, los auditores también deben adaptar su enfoque para validar información financiera clave.

MARCO VELASCO & ASOCIADOS ha desarrollado un enfoque de auditoría continuo denominado "*Proceso de Auditoría*", que se basa en un conocimiento profundo de las operaciones, actividades, ambiente externo y cultura de la organización.

El objetivo final de una auditoría basada en el *Proceso de Auditoría* consiste en emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.

Sólo MARCO VELASCO & ASOCIADOS ofrece a sus clientes un proceso de auditoría con un marco de referencia que aborda las necesidades actuales del negocio, así como los conocimientos funcionales y de la industria.

- **AUDITORIA OPERATIVA**

La auditoría operativa consiste en evaluar la eficiencia administrativa a fin de ofrecer recomendaciones para incrementar el desempeño operativo de una compañía.

Abarca un análisis de los sistemas y procedimientos administrativos, de la ejecución presupuestaria, de los indicadores del desempeño y la necesidad de efectuar cambios a la estructura de la organización e implementación.

MARCO VELASCO & ASOCIADOS se concentra en el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones

para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

- **EVALUACIONES DE CONTROL INTERNO**

Este servicio consiste en evaluar la estructura general del control interno de la compañía. Incluye la identificación de los procesos principales y controles administrativos, niveles de autoridad, funciones, responsabilidades en el proceso de control, riesgo potencial o áreas susceptibles, así como oportunidades para mejorar los controles internos establecidos por la compañía para aumentar su eficacia.

MARCO VELASCO & ASOCIADOS también ofrece otros servicios, entre ellos:

- Auditorías de cumplimiento
- Revisiones limitadas
- Procedimientos previamente convenidos
- Compilación de estados financieros
- Consultorías
- Asesorías tributarias y contables

CONTÁCTENOS:

Dirección:

Av. 6 de diciembre N52-24 e Isaac Barrera, Oficina 3
Quito, Ecuador.

- **Teléfono:**
- 022812396
- **Fax:**
- **022417823**
- **Correo Electrónico**
marcovelascocoyasociados@gmail.com

5.2 Documento final del Sistema de Control Interno

**CONSULTORA
MARCO VELASCO
& ASOCIADOS**

INFORME DE CONTROL INTERNO

Quito, 1 de marzo de 2007

Señores:

Junta Directiva de la hostería Chalets Bascún

Presente.-

He revisado el Sistema de Control Interno a los procesos de atención y servicio al cliente existente en la hostería por el período comprendido de octubre del 2006 a marzo del 2007, con la finalidad de dar cumplimiento a la elaboración de la Tesis: "Implementación del Sistema de Control Interno a los procesos de Atención y Servicio al Cliente a la Hostería "Chalets Bascun"

Para la realización del presente trabajo he considerado las Normas Ecuatorianas de Auditoría, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y para la evaluación específica del Control Interno de la hostería por el método de evaluación de control interno COSO.

El análisis se efectuó a la parte administrativa en las áreas de Recursos Humanos, Recepción, Balneario, Restaurante, Limpieza, Recreación, Ventas los resultados de la propuesta de implementación y mejora de los controles internos son los que se adjuntan en el presente informe.

Atentamente,

Marco Alejandro Velasco Morera
MARCO VELASCO & ASOCIADOS

CONSULTORA

MARCO VELASCO & ASOCIADOS

5.3 Informe de Control Interno

HOSTERÍA CHALETS BASCÚN

De acuerdo con el análisis que se realizó en la hostería Chalets Bascín, se detectó la necesidad de incluir dentro de la propuesta de implementación de controles los siguientes aspectos generales que deberán ser efectuados por la Junta Directiva conjuntamente con la Administración para la consecución de los controles a implementarse:

- Considero necesario la implementación de objetivos generales y específicos para cada área de la hostería, así como la existencia de manuales de procedimientos por cada proceso y un plan estratégico bien estructurado, el cual se lo debe dar a conocer e impartir a todo el personal de la hostería a través del área de Recursos Humanos, que permitirá que la evaluación y controles que se aplican en las diferentes áreas sean eficaces y eficientes.

Dentro de las áreas de análisis los resultados son:

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

1. No existe correcta selección del personal

En el área de RRHH de la hostería, no existe una adecuada selección del personal, ya que el trabajo de esta área se centra en una sola persona.

Esta situación se origina debido a que el administrador de la hostería, no realiza el control adecuado para la contratación del personal..

Lo citado anteriormente permite acumulación de trabajo en una sola persona, omitir procesos en la contratación y elegir a una persona que no este preparada para cubrir la vacante.

MEDIDA CORRECTIVA:

El Gerente General dispondrá la contratación de un asistente de RRHH que permita segregar las funciones existentes en el departamento, además permitirá que el proceso de selección de personal se lo realice de acuerdo a los procedimientos correctos tales como:

- La convocatoria a cubrir una vacante
- La recepción de carpetas,
- Evaluación de las mismas,
- Constatación de datos,
- Realización de entrevistas
- y proceso de inducción,

Logrando de esta forma contratar a la persona mas idónea para cubrir la vacante.

2. No se realizan evaluaciones de desempeño

No existen sistemas de evaluación del desempeño del personal que permitan medir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En las diferentes áreas no se emite un informe de cumplimiento de actividades.

MEDIDA CORRECTIVA

El jefe de Recursos Humanos debe establecer mecanismos de evaluación del personal, los cuales serán ejecutados por cada jefe de área y proporcionados a la administración para que se realice la evaluación respectiva de los mismos, y en caso de existir problemas, se tomen las medidas correctivas de forma rápida y oportuna.

AREA DE RECEPCIÓN:

1. No se realiza la capacitación constante del personal

No se realiza charlas motivacionales y de actualización de los procesos de atención y servicio al cliente.

MEDIDA CORRECTIVA

Se deber realizar capacitación del personal del área cada 4 meses, con la finalidad de actualizar sobre las diversas técnicas de

atención y servicio y además motivar al personal para que se comprometan con los objetivos organizacionales y con el cumplimiento de los mismos

2. Acumulación de trabajo

En recepción existe solo una persona encargada de la atención, registro, facturación, y cobranza, por lo que muchas veces esta persona no realiza las actividades designadas de manera adecuada, provocando deficiencias en los procesos de atención y servicio.

MEDIDA CORRECTIVA

En las fechas y días de mayor afluencia y aglomeración de clientes, se debe contar con una asistente en recepción, que permita desempeñar mejor las funciones y agilizar la atención, mejorando de esta forma el servicio y cumpliendo de mejor forma con el cliente y nuestro compromiso organizacional.

3. Controles sorpresa

No existe controles sorpresa, para verificar que se este realizando el trabajo tanto de atención y servicio al cliente, así como el de facturación y cobranza, lo que está ocasionando desviaciones y problemas en esta área.

MEDIDA CORRECTIVA:

Se debe realizar por parte de el administrador controles sorpresa en recepción, con la finalidad de tomar los correctivos necesarios y adecuados, en el caso de que se encuentren desviaciones o complicaciones en el servicio durante estos controles.

AREA DE BALNEARIO:

1. No se realiza la capacitación constante del personal

No se realiza charlas motivacionales y de actualización de los procesos de atención y servicio al cliente.

MEDIDA CORRECTIVA

Se deber realizar capacitación del personal del área cada 4 meses, con la finalidad de actualizar sobre las diversas técnicas de atención y servicio y además motivar al personal para que se comprometan con los objetivos organizacionales y con el cumplimiento de los mismos

2. Acumulación de trabajo

En el área de balneario existe solo una persona encargada de la atención, custodia, limpieza, y ayuda, por lo que muchas veces esta persona no realiza las actividades designadas de manera adecuada, provocando deficiencias en los procesos de atención y servicio.

MEDIDA CORRECTIVA

Se debe contar con una ayudante en piscina, que permita realizar las diversas actividades sin problemas, permitiendo una agilidad en el servicio y una mejor atención a todos los visitantes de la hostería

3. Informe de rendimiento

No se realiza un informe de actividades y de rendimiento, por lo que la administración no cuenta con información del desempeño del departamento y por tanto, existen varios problemas sin solucionar a causa de esto.

MEDIDA CORRECTIVA:

Se debe realizar un informe diario de las actividades realizadas, problemas existentes y sugerencias por parte de los clientes. Este debe ser realizado por el encargado del departamento y entregado a la administración para que esta lo evalúe y tome los correctivos necesarios.

AREA DE LIMPIEZA:

1. No se realiza la capacitación constante del personal

No se realiza charlas motivacionales y de actualización de los procesos de atención y servicio al cliente.

MEDIDA CORRECTIVA

Se deber realizar capacitación del personal del área cada 4 meses, con la finalidad de actualizar sobre las diversas técnicas de

atención y servicio y además motivar al personal para que se comprometan con los objetivos organizacionales y con el cumplimiento de los mismos

2. Informe de rendimiento

No se realiza un informe de actividades y de rendimiento, por lo que la administración no cuenta con información del desempeño del departamento y por tanto, existen varios problemas sin solucionar a causa de esto.

MEDIDA CORRECTIVA:

Se debe realizar un informe diario de las actividades realizadas, problemas existentes y sugerencias por parte de los clientes. Este debe ser realizado por el encargado del departamento y entregado a la administración para que esta lo evalúe y tome los correctivos necesarios.

AREA DE RESTAURANTE:

1. No se realiza la capacitación constante del personal

No se realiza charlas motivacionales y de actualización de los procesos de atención y servicio al cliente.

MEDIDA CORRECTIVA

Se deber realizar capacitación del personal del área cada 4 meses, con la finalidad de actualizar sobre las diversas técnicas de atención y servicio y además motivar al personal para que se

comprometan con los objetivos organizacionales y con el cumplimiento de los mismos

2. Acumulación de trabajo

En el área de restaurante no existe una persona encargada del proceso de facturación, por lo que los meseros son los encargados de atender, servir y facturar a los clientes, lo que a provocado una atención inadecuada de los clientes

MEDIDA CORRECTIVA

Se debe contar con una persona en restaurante, encargada de recibir al cliente y de facturar los consumos realizados por los mismos, con el fin de que los meseros se dediquen solo a la atención y servicio de los clientes y que no anden preocupados por el proceso de cobranza.

3. Informe de rendimiento

No se realiza un informe de actividades y de rendimiento, por lo que la administración no cuenta con información del desempeño del departamento y por tanto, existen varios problemas sin solucionar a causa de esto.

MEDIDA CORRECTIVA:

Se debe realizar un informe diario de las actividades realizadas, problemas existentes y sugerencias por parte de los clientes. Este debe ser realizado por el encargado del departamento y

entregado a la administración para que esta lo evalúe y tome los correctivos necesarios.

AREA DE LIMPIEZA:

1. No se realiza la capacitación constante del personal

No se realiza charlas motivacionales y de actualización de los procesos de atención y servicio al cliente.

MEDIDA CORRECTIVA

Se deber realizar capacitación del personal del área cada 4 meses, con la finalidad de actualizar sobre las diversas técnicas de atención y servicio y además motivar al personal para que se comprometan con los objetivos organizacionales y con el cumplimiento de los mismos

2. Delegación de responsabilidades

En el área de limpieza no existe una correcta comunicación sobre las actividades que debe realizar el personal, por lo que muchas veces existen falencias en la limpieza de las diferentes áreas de la hostería.

MEDIDA CORRECTIVA

El jefe de limpieza debe realizar una reunión con todo el personal de limpieza previo al inicio de actividades, en el cual debe delegar áreas y responsabilidades, entregar el material necesario para la limpieza de los mismo, y realizar la

supervisión de las actividades a realizar durante el día, esto mejorará los procesos de limpieza y la satisfacción en cuanto al servicio que proporciona la hostería.

3. Informe de rendimiento

No se realiza un informe de actividades y de rendimiento, por lo que la administración no cuenta con información del desempeño del departamento y por tanto, existen varios problemas sin solucionar a causa de esto.

MEDIDA CORRECTIVA:

Se debe realizar un informe diario de las actividades realizadas, problemas existentes y sugerencias por parte de los clientes. Este debe ser realizado por el encargado del departamento y entregado a la administración para que esta lo evalúe y tome los correctivos necesarios.

AREA DE VENTAS:

1. No se realiza la capacitación constante del personal

No se realiza charlas motivacionales y de actualización de los procesos de atención y servicio al cliente.

MEDIDA CORRECTIVA

Se deber realizar capacitación del personal del área cada 4 meses, con la finalidad de actualizar sobre las diversas técnicas de atención y servicio y además motivar al personal para que se

comprometan con los objetivos organizacionales y con el cumplimiento de los mismos

2. Servicio Post-venta

Los vendedores de la hostería, no realizan un servicio post-venta, para ver el nivel de satisfacción del cliente con la atención y servicio que brinda la hostería.

MEDIDA CORRECTIVA

Se debe realizar por parte de los vendedores, un servicio post-venta a los clientes que han visitado la hostería, con la finalidad de receptar sus comentarios y sugerencias y poder, en caso de que exista, tomar los correctivos y mejoras necesarias en el área en que a existido problemas o deficiencias.

3. Informe de rendimiento

No se realiza un informe de actividades y de rendimiento, por lo que la administración no cuenta con información del desempeño del departamento y por tanto, existen varios problemas sin solucionar a causa de esto.

MEDIDA CORRECTIVA:

Se debe realizar un informe diario de las actividades realizadas, problemas existentes y sugerencias por parte de los clientes. Este debe ser realizado por el encargado del departamento y entregado a la administración para que esta lo evalúe y tome los correctivos necesarios.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Luego de realizar el respectivo análisis de la Empresa a través del diagnóstico y evaluación del control interno a los procesos de atención y servicio al cliente, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- La falta de conocimiento, educación de control interno, capacitación continua a los empleados de la Empresa, son las causas principales para mantener deficiencias en el control interno a los procesos de atención y servicio al cliente que se llevan a cabo en la hostería.
- La falta de interés y preocupación por parte de la gerencia para mejorar el control interno a los procesos de atención y servicio al cliente, ha ocasionado contratar personal que no cumple con los requisitos establecidos para ocupar las vacantes requeridas.
- La hostería no cuenta en el departamento de Recursos Humanos con los respectivos manuales, que permitan realizar una correcta evaluación de desempeño de los empleados que trabajan en la hostería.
- La atención y el servicio al cliente en recepción no es la adecuada, ya que solo se cuenta con una recepcionista para la atención y esta cumple con todos los procesos que requiere este departamento.

- Debido a la falta de delegación de funciones se ha generado inconstancia en los controles por parte de los empleados en los diferentes departamentos existentes en la hostería, ya que no se puede comprobar o verificar el cumplimiento de las mismas.
- En el área de piscina, no se cuenta con el personal requerido para realizar las diversas funciones que requiere dicha área, por lo que la atención y servicio al cliente se ven perjudicadas.
- La empresa no cuenta con materiales e instrumentos necesarios para la realización de diversos jugos y actividades por parte del personal de recreación dentro de la hostería, para la satisfacción y distracción de los clientes que visitan la hostería.
- En restaurante no se cuenta con procedimientos de control, en cuanto a la salida de alimentos se refiere, lo que esta causando perjuicio a la hostería en el control de compra de alimentos.
- La falta de controles de quienes conforman el Departamento de Limpieza, ha ocasionado problemas en la hostería, ya que la limpieza no es supervisada y se la realiza una vez al día y no se emite un informe de actividades realizadas para el respectivo control.
- En el departamento de ventas no se cuenta con un servicio post-venta, que nos permita ver el nivel de satisfacción del cliente y tener las dudas y sugerencias proporcionadas por

los mismos luego de su visita a la hostería para tomar los correctivos necesarios en las áreas donde existe problemas.

- No se cuenta con el personal requerido y capacitado en las diversas áreas con las que cuenta la hostería, por lo que la atención y servicio que brinda la hostería se esta viendo claramente perjudicado, provocando insatisfacción e inconformidad en los clientes.

6.2 Recomendaciones

Para que la implementación de los controles internos en los procesos de atención y servicio al cliente sea beneficiosa para la Empresa, se requiere que la misma observe las siguientes recomendaciones:

- Actualizar los conocimientos de control interno a los procesos de atención y servicio al cliente, al personal que forma parte de la hostería y ponerlos en práctica, con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes que visitan la hostería.
- Coordinar entre los distintos Departamentos, con el Departamento de Recursos Humanos, para contratar personal que cumpla con los requisitos establecidos para ocupar cualquier puesto de trabajo requerido.
- Elaborar Manuales Orgánico Funcionales y de Procedimientos, en especial para realizar evaluaciones de desempeño al personal que labora en la Hostería, ya que esto facilita medir el rendimiento del personal y su calificación para ascensos y mejoramiento de sus remuneraciones, por lo tanto el comprometimiento de los empleados con los objetivos organizacionales y el cumplimiento de los mismos.
- Realizar de manera semestral, capacitación al personal, necesaria para mejorar la atención y servicio al cliente, y el mejor desempeño por parte de los trabajadores.
- Realizar constantemente la supervisión y revisión de la diversas actividades que se realizan en la hostería, por parte

del administrador, para lograr que las mismas se estén cumpliendo de la forma deseada, y cumpliendo con los requisitos de atención y servicio estipulados.

- Delegar funciones en los diferentes departamentos de la hostería, que faciliten el control del cumplimiento de las responsabilidades en las áreas de trabajo.
- Considerar mecanismos de control en las áreas de recepción, balneario y restaurante, ya que es necesario que exista otra persona o personas que revisen y controlen los diversos procesos, la información obtenida y el cumplimiento de los objetivos.
- Adquirir el material necesario para que el área de recreación y turismo, pueda realizar la diversas actividades y juegos planificados, y que los clientes que nos visitan, tengan más opciones de distracción y entretenimiento, logrando así una mayor satisfacción por parte de lo mismos.
- Realizar revisiones sorpresas en el área de recepción por parte de la administración, para ver si se están cumpliendo de manera correcta con los procesos de atención y servicio al cliente, y de registro y facturación.
- Realizar informes de ingresos de tickets en el área de balneario, de desempeño y realización de actividades en el área de limpieza, y de satisfacción en el área de recepción.
- Proporcionar un servicio post-venta por parte de área de ventas, con la finalidad de obtener información relevante sobre la satisfacción en la atención y servicio al cliente

proporcionadas en la hostería, para tomar, de ser necesario, los correctivos de forma rápida y oportuna.