



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

TÍTULO:

FACTORES DE RIESGO EN HOTELES DE LUJO Y PRIMERA CATEGORÍA
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTOR:

Muñoz Pazmiño, Andrés Eduardo

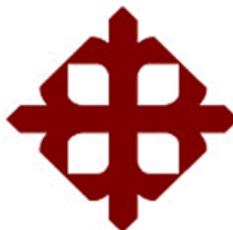
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TUTOR:

CPA. Lucio Ortiz, Jorge Enrique, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Muñoz Pazmiño Andrés Eduardo, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

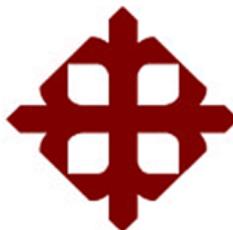
TUTOR

f. _____
CPA. Lucio Ortiz, Jorge Enrique, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, Ph. D.

Guayaquil, a los 6 días del mes de marzo del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Muñoz Pazmiño Andrés Eduardo,

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “FACTORES DE RIESGO EN HOTELES DE LUJO Y PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

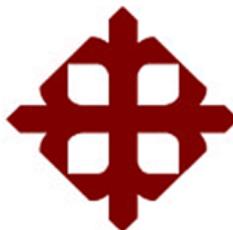
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 6 días del mes de marzo del año 2020

EL AUTOR

f. _____

Muñoz Pazmiño, Andrés Eduardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Muñoz Pazmiño Andrés Eduardo,

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “FACTORES DE RIESGO EN HOTELES DE LUJO Y PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 6 días del mes de marzo del año 2020

EL AUTOR

f. _____

Muñoz Pazmiño, Andrés Eduardo

REPORTE URKUND

[https://secure.orkund.com/old/view/53663680-439869-](https://secure.orkund.com/old/view/53663680-439869-173563#q1bKLVayijY0NtlxNDbWMTLXMTbQMTHXMTel1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsjLQMzC0tLCwsDQ1sjS1MDEzMTY0rgU)

[173563#q1bKLVayijY0NtlxNDbWMTLXMTbQMTHXMTel1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsjLQMzC0tLCwsDQ1sjS1MDEzMTY0rgU](https://secure.orkund.com/old/view/53663680-439869-173563#q1bKLVayijY0NtlxNDbWMTLXMTbQMTHXMTel1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsjLQMzC0tLCwsDQ1sjS1MDEzMTY0rgU)

[A](#)

The screenshot displays the URKUND report interface. On the left, document details are shown: 'Documento: TESIS AGOSTO 30 19 PARA SUBIR URKUND.docx (D55148634)', 'Presentado: 2019-08-30 20:49 (-07:00)', 'Presentado por: AndMz1994@hotmail.com', 'Recibido: pedro.samaniego.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: Código [203] Mostrar el mensaje completo'. A yellow highlight indicates that 2% of the 58 pages consist of text from 2 sources.

The main area shows a list of sources under the 'Lista de fuentes' tab. The selected source is a PDF from 'pirhua.udep.edu.pe'. The report shows a 100% match with the source. The document content includes a list of hotels and participation percentages.

Document Content:

13

0

Participación en ventas

Habitaciones Alimentos y bebidas Otros 0.3889885114314388 0.56774633704647925 4.3354811810376849E-2

Participación %

Hotel Hilton Colón Guayaquil Hotel Oro Verde Guayaquil Holiday Inn Hotel Continental Hotel Hampton Inn Hotel Unipark Hotel Del Rey Hotel Rizzo Apart Hotel Kennedy Hotel Grand Hotel Guayaquil Hotel Castell Hotel Palace Hotel Gold Center Hotel City Plaza Hotel Doral Hotel Sol de Oriente 0.4666449709803881

100% #99 Activo

Fuente externa: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3717/TSP_CyA_017.pdf?sequence=1&is... 100%

E-2 7.3372968359121576E-2 1.5100967225487864E-2 1.3840186436224184E-2 1.1093716298872212E-2 1.0827129238740171E-2 9.6636206605379919E-3 6.9009538056944326E-3 2.8552977364439311E-3 1.4533695512842133E-3 1.2056349978951375

E-3 5.6547678203032871E-4 6.3725347292334218E-5

Participación en ventas

Habitaciones Alimentos y bebidas Otros 0.38087380509286983 0.56451676312328714 5.4609431783842949E-2

TUTOR

f. _____
CPA. Lucio Ortiz, Jorge Enrique, Mgs.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de tener un título universitario de igual forma a mis padres por darme la oportunidad de estudiar, así como también a todas las personas que contribuyeron a que este éxito se culmine.

Andrés.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios quien me proveyó la oportunidad de estudiar y poder tener una carrera universitaria, a mis padres por el infinito apoyo que estuvo de fondo día, tarde y noche; a mis amigos que con mucho aprecio me apoyaron en el camino, así como también, a mis profesores por enseñarme siempre los mejores conocimientos.

Andrés



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

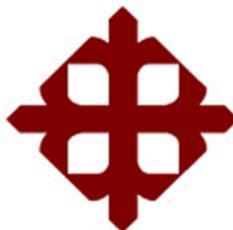
CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe Ph. D.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Eco. Baño Hifong, María Mercedes, Ph. D.
COORDINADORA DEL ÁREA

f. _____

CPA. Ortiz Donoso, Raúl Guillermo, MSc.
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

f. _____

CPA. Lucio Ortiz, Jorge Enrique, Mgs.

TUTOR

Índice General

Introducción	2
Antecedentes	2
Definición del Problema	3
Objetivos de la Investigación.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Justificación de la Investigación.....	5
Preguntas de Investigación	5
Delimitación de la Investigación	6
Limitación del Estudio.....	6
Capítulo 1: Fundamentación Teórica.....	7
Marco Conceptual.....	7
Factores de riesgo	7
Hoteles de Lujo y Primera Categoría.....	7
Fraude	7
Control Interno.....	7
Marco Referencial.....	8
Estudios previos.....	8
El sector hotelero	10
Marco Legal.....	14
Permisos legales del sector hotelero	14
Leyes relacionadas a la actividad hotelera.....	15
Marco Normativo.....	18
Normas Internacionales de Auditoría	18
Norma SAS 99.....	19

Marco teórico	19
Banderas Rojas	19
El Triángulo del Fraude	20
El Árbol del Fraude	22
Capítulo 2: Metodología de la Investigación	25
Diseño de la Investigación	25
Tipo de Investigación	26
Fuentes de Información	26
Fuentes primarias	26
Fuentes secundarias	26
Enfoque de la Investigación	27
Herramientas de Recolección de Datos	27
El estudio de caso	27
Entrevistas a profundidad	27
La observación directa	28
Población y Muestra	28
Población	28
Muestra	29
Resultados Obtenidos	29
Resultados de las entrevistas	29
Matriz de hallazgos	30
Conclusión de la matriz de hallazgo	30
Capítulo 3: Análisis de los Factores de Riesgo Operativo y Propuesta de Políticas de Control Interno para Hoteles de Lujo y Primera Categoría en la Ciudad de Guayaquil	32
Localización de las Fuentes de Datos para el Relevamiento de la Información....	32

Definición del Caso para Analizar	32
Entendimiento del Negocio Hotelero	32
Actividad económica	32
Volumen de ventas	33
Total Activos, Pasivos, Patrimonio	36
Número de empleados	37
Organigrama	38
Monto de la inversión	52
Relevamiento de los Principales Procesos, Detección de Factores de Riesgos Operacionales y Propuesta de Mejora al Sector Hotelero de Lujo y Primera Categoría.....	54
Control de Huéspedes para que los servicios estén debidamente cobrados	55
Procesos relacionados al control de alimentos y bebidas	62
Procesos de activos menores y suministros	75
Análisis de los factores de riesgo del sector hotelero de Lujo y Primera Categoría	83
Conclusiones.....	85
Recomendaciones	86

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Hoteles Afiliados a la Asociación Hotelera Del Guayas</i>	13
Tabla 2. <i>Población</i>	28
Tabla 3. <i>Matriz de hallazgos</i>	30
Tabla 4. <i>Ventas del sector hotelero de lujo y primera categoría</i>	33
Tabla 5. <i>Ventas por centro de costos</i>	34
Tabla 6. <i>Activos, Pasivos y Patrimonio 2017</i>	36
Tabla 7. <i>Activos, Pasivos y Patrimonio 2018</i>	37
Tabla 8. <i>Monto de la inversión</i>	53
Tabla 9. <i>Factores de riesgo consolidados por tipo de procesos</i>	84

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Número de empresas de alojamiento y servicios de comidas por ciudad. Tomado de “Estudios sectoriales: Alojamiento y servicios de comidas” por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, página. 48.....	4
<i>Figura 2.</i> Primeros anuncios publicitarios 1880 – 1930. Tomado de “Estudio de la Carga Tributaria del Sector Hotelero en la ciudad de Guayaquil”, por A. Macías, <i>Manging</i> , página.1.	11
<i>Figura 3.</i> Árbol del Fraude. Tomado de Clasificación de la apropiación indebida de activos. Por Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados.....	23
<i>Figura 4.</i> Participación de las ventas por centro de costos, 2017. Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019	35
<i>Figura 5.</i> Participación de las ventas por centro de costos, 2018. Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019	36
<i>Figura 6.</i> Organigrama departamental de los hoteles de lujo y cuatro estrellas.....	38
<i>Figura 7.</i> Organigrama departamento de Gerencia.	39
<i>Figura 8.</i> Organigrama del departamento de eventos y banquetes.....	40
<i>Figura 9.</i> Organigrama del departamento de alojamiento.....	41
<i>Figura 10.</i> Organigrama del departamento de room service.....	42
<i>Figura 11.</i> Organigrama del departamento de cocina principal	43
<i>Figura 12.</i> Organigrama del departamento de cafetería y restaurante.	44
<i>Figura 13.</i> Organigrama del departamento de mantenimiento.....	45
<i>Figura 14.</i> Organigrama del departamento de contabilidad.....	46
<i>Figura 15.</i> Organigrama del departamento financiero.	47
<i>Figura 16.</i> Organigrama del departamento de recursos humanos.....	48
<i>Figura 17.</i> Organigrama del departamento de auditoría interna.	49
<i>Figura 18.</i> Organigrama del departamento de compras.	50
<i>Figura 19.</i> Organigrama del departamento de bodega.	50
<i>Figura 20.</i> Organigrama del departamento de ventas.....	51
<i>Figura 21.</i> Organigrama del departamento de marketing.....	52
<i>Figura 22.</i> Participación de las empresas en el total de activos.	54
<i>Figura 23.</i> Proceso de alojamiento.....	56
<i>Figura 24.</i> Proceso de cuentas por cobrar	61

<i>Figura 25.</i> Compra de productos del inventario alimentos y bebidas	64
<i>Figura 26.</i> Despacho de inventario alimentos y bebidas.....	68
<i>Figura 27.</i> Venta de alimentos y bebidas en restaurante.....	71
<i>Figura 28.</i> Inventario físico de alimentos y bebidas.	74
<i>Figura 29.</i> Compra de activos menores y suministros.	76
<i>Figura 30.</i> Despachos de activos menores y suministros.....	80
<i>Figura 31.</i> Inventario físico de activos menores.	82

Lista de Apéndices

Apéndice A.....	92
Apéndice B.....	98
Apéndice C.....	110

RESUMEN

“FACTORES DE RIESGO EN HOTELES DE LUJO Y PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Los factores de riesgo operativos están presentes en todas las entidades ya que se encuentran inherentes en todos sus procesos, desencadenando deficiencias en las operaciones y pérdidas financieras al largo plazo. La presente investigación la cual es: Factores de Riesgos en los Hoteles de Lujo y Primera Categoría en la Ciudad de Guayaquil, busca proponer una estrategia de control interno para prevenir los riesgos operativos. Las preguntas de investigación que se han planteado sirven de base para entender los fenómenos causados por los factores de riesgo y encontrar una solución a la problemática planteada, la cual esta intrínsecamente orientada a dichos riesgos y su incidencia en el sector hotelero. Los objetivos específicos contribuyeron para fundamentar la propuesta a seguir, mediante el desarrollo de: fundamentar cuales son los factores de riesgo; determinar una metodología de la investigación que permita la recolección de la información necesaria del sector y analizar los factores de riesgo operacional y la propuesta de políticas de control interno. La metodología aplicada en esta investigación fue mediante un diseño de investigación documental y de campo con un enfoque cualitativo la cual buscó las características más profundas de la problemática planteada, así como también el tipo de investigación aplicado el cual fue descriptivo, con herramientas de investigación tanto primarias por las entrevistas aplicadas de un muestreo por juicio y conveniencia, como secundarias por los documentos recopilados en el transcurso de la investigación. Dentro de la propuesta metodológica se da a conocer como es la actividad hotelera y su giro de negocio, dejando constancia de cuales son las áreas más críticas para así establecer las medidas de control interno pertinentes.

Palabras clave: Sector hotelero, riesgos operativos, lujo, primera categoría, factores de riesgo.

Introducción

Antecedentes

Todas las empresas presentan riesgos operacionales inherentes en sus actividades y procesos debido a que se encuentran implícitos en las transacciones que realizan. Se conoce como riesgo operacional a aquella situación que provoca pérdidas a la compañía producto de errores humanos, procesos inadecuados, sistemas fallidos, entre otros factores. Dicho riesgo va de la mano con la ejecución de las tareas del personal. Estos riesgos operativos al no encontrarse debidamente controlados a través de políticas se materializan en significativas pérdidas financieras para la entidad. (Tanaka, 2005).

Según Badillo (2008) indicó que el fraude es la actividad en la cual una o más personas se encargan engañar o manipular para beneficiarse o perjudicar a un tercero. Es decir, el concepto abarca a la forma de proceder incorrecta de ciertos individuos que actúan solos o en colusión con otros para cometer estos actos irregulares. De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría 240 (2013) es responsabilidad del auditor identificar la existencia de los riesgos de auditoría en las empresas. De hecho, la norma determina los procedimientos y mecanismos para notificar indicios, eventos o materializaciones del fraude en la entidad. Esto se fundamenta también en estudios como los Reportes a las Naciones emitidos por la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados, ACFE (2018), en donde se especifican las actividades con mayor riesgo en el mundo.

La industria del alojamiento y servicio de comidas es una de las más importantes dentro del Turismo, pues se distribuye en dos grandes grupos: alojamiento y preparación de alimentos y bebidas. La Secretaría de Planificación y Desarrollo del Ecuador, la consideró como estratégica al convertirse en la tercera fuente de ingresos no petroleros del país, por lo que se priorizó su desarrollo durante los últimos años. Desde el punto de vista del empleo y de las ventas este sector económico se ha catalogado como de alta relevancia por su relación con otros tipos de negocios como: (a) transporte; (b) construcción; (c) entretenimiento y (d) servicios públicos (Camino & Guale, 2017). El presente trabajo de titulación denominado Factores de Riesgo en

Hoteles de Lujo y Primera Categoría en la Ciudad de Guayaquil pretende analizar los riesgos operativos que se presentan en las actividades del sector hotelero para determinar políticas internas para la prevención de factores de riesgos en los hoteles de Lujo y Primera Categoría.

Definición del Problema

En los inicios del siglo XXI, se presentaron transformaciones importantes para el sector turístico de la ciudad de Guayaquil. Durante las tres últimas décadas, la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil ha sido clave para promover el turismo nacional y extranjero. La regeneración urbana y la construcción de atractivos han posicionado a la Perla del Pacífico, más conocido como la ciudad de Guayaquil, como uno de los mejores sitios para visitar en Ecuador. Este factor ha impulsado significativamente la oferta hotelera de reconocidas cadenas internacionales por la modernidad y constante crecimiento de la ciudad (Macias & Ruiz, 2014).

La actividad hotelera es una de las principales actividades en el país ya que aportó al Producto Interno Bruto un 1.76%, 1.71% y 1.68% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, además de un crecimiento del 10.2% en 2013 y 5% en 2014. Sin embargo, en el 2015 experimentó un decrecimiento del 2.1%. Por su participación en la generación de empleo es catalogado como un sector de alta relevancia, pues el constante incremento de llegadas de turistas al país ha generado que este sector económico sea considerado como la tercera fuente de ingresos no petroleros (Camino & Guale, 2017).

De acuerdo con el Reporte de las Naciones Unidas del ACFE (2018) se concluye que por el acelerado giro de negocio, esta actividad presentan un mayor riesgo para los dueños de los hoteles pues no solo se debe cuidar que los bienes tangibles no sean mal utilizados por quienes visitan estas entidades; sino que además se debe velar por la calidad del servicio que ocasiona que muchas empresas manejen una alta rotación del personal y por ende un ambiente de control inestable. Los procesos manejados en este tipo de negocios son complejos por las estructuras y servicios que se ofrecen al cliente: (a) preparación de alimentos y bebidas; (b) atención y limpieza de las habitaciones; (c) cobro por las habitaciones utilizadas, estos producen riesgos que si no son mitigados a tiempo pueden desembocar en una oportunidad para la suscitación de actividades fraudulentas entre las que se pueden mencionar las

sustracciones de activos, uso deficiente de alimentos, bebidas, combustible y demás inventarios, por parte del personal, clientes y hasta proveedores (ACFE, 2016).

Según la Universidad de Palermo (2010) indicó que las empresas que no cuentan con sistemas de control interno eficaces poseen aún más probabilidades de ocurrencia de fraudes, en el caso de: (a) robos; (b) adulteración de información y (c) falsificación de documentos, con la finalidad de brindar una solución a la problemática presentada anteriormente se propone realizar un análisis de los factores de riesgos operativos de los hoteles de Lujo y Primera Categoría de la ciudad de Guayaquil. El informe sectorial de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros indicó que la ciudad de Guayaquil es la segunda ciudad con mayor cantidad de empresas de este sector, como se puede observar en la figura a continuación:

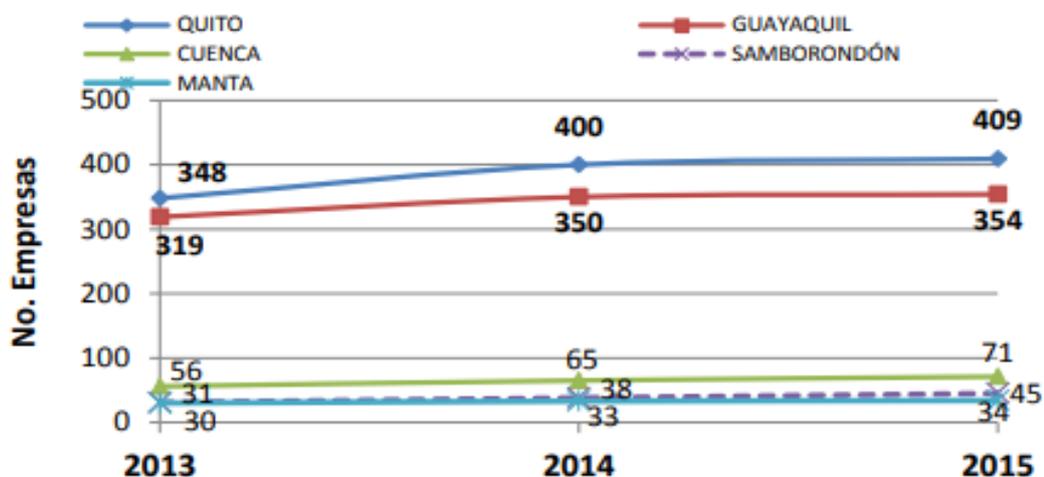


Figura 1. Número de empresas de alojamiento y servicios de comidas por ciudad. Tomado de “Estudios sectoriales: Alojamiento y servicios de comidas” por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, página. 48.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Identificar y analizar los factores de riesgo operativo en los hoteles de Lujo y Primera Categoría de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los factores de riesgo operativo en los hoteles de Lujo y Primera Categoría en la ciudad de Guayaquil.

- b) Determinar una metodología de la investigación que permita la recolección de la información necesaria del sector.
- c) Analizar los factores de riesgo operativo y proponer políticas de control interno para hoteles de Lujo y Primera Categoría en la ciudad de Guayaquil.

Justificación de la Investigación

Esta investigación es importante porque permitirá revisar los principales procesos de este sector, con la finalidad de identificar y analizar los factores de riesgo operativo en los hoteles de Lujo y Primera Categoría de la ciudad de Guayaquil, salvaguardando los activos y el cumplimiento de un buen sistema de control interno. El estudio es pertinente, debido a que la industria sujeta de estudio ejecuta una gran cantidad de procesos que son manejados por personas que son susceptibles a cualquier manipulación que pone en compromiso su ética. Por lo tanto, su análisis tiene un aporte muy importante para las empresas.

Académicamente es relevante, pues el control interno es parte de la Auditoría y su conocimiento es indispensable en la carrera de Contaduría Pública Autorizada, porque permite al profesional desarrollar sus actitudes de investigador analítico pues evalúa una serie de aspectos de la entidad para recomendar mejoras que mitiguen riesgos operacionales que impliquen errores voluntarios e involuntarios. Socialmente, se justifica porque incluye al personal del sector de alojamiento y prestación de servicios de comida, los cuales pueden verse involucrados en actividades que pueden generar consecuencias no solo para el negocio, sino para ellos mismos.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los factores de riesgo operativo que más afectan a los hoteles de Lujo y Primera Categoría en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Por qué es importante la aplicación de controles preventivos en las empresas?
- ¿Por medio de qué técnicas de recolección de datos se obtendrá información sobre los hoteles de Lujo y Primera Categoría en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Qué tipos de controles internos se deben aplicar a estas empresas para mitigar los riesgos operativos?

Delimitación de la Investigación

El trabajo de titulación se orienta a identificar los riesgos operativos y proponer medidas de control interno en los hoteles de Lujo y Primera Categoría en las áreas de control de inventarios: alimentos y bebidas, equipos menores utilizados en la operación y huéspedes con la finalidad de que se garanticen que los servicios prestados sean debidamente cobrados por las entidades. Dentro del alcance, se puede mencionar que el campo a estudiar se relaciona con la Auditoría, el área serán los Factores de riesgo operativo; el aspecto corresponde a los factores de riesgo, se realizará en Ecuador; en la Provincia del Guayas; en el Cantón Guayaquil. El universo son los hoteles de Lujo y Primera Categoría. El tiempo de ejecución del trabajo será de mayo a agosto del 2019.

Limitación del Estudio

El estudio no contempla a las otras categorías de hoteles de la ciudad de Guayaquil. Tampoco el control de las propiedades de los hoteles, muebles y enseres, instalaciones en general, equipos de computación, vehículos y el análisis de las actividades de control de vehículos y cobro de los servicios de parqueo de estos, así como tampoco, la piscina y los servicios que se prestan en dicha área. El estudio tampoco contempla el control de activos menores en servicio de catering prestados fuera de las instalaciones de los hoteles, ni mucho menos otros tipos de riesgos apartados de los riesgos operativos como, por ejemplo: los riesgos ambientales, químicos, físicos, sanitarios, económicos, legales, tributarios, ergonómicos, mecánicos, etc.

Capítulo 1: Fundamentación Teórica

Marco Conceptual

Factores de riesgo

Los factores de riesgos se los conoce como todos aquellos eventos o causas que ocasionan que los riesgos operativos se produzcan en una compañía. Mientras que, los riesgos operativos son todas aquellas pérdidas financieras causadas por eventos en la compañía que producen deficiencias en los procesos como por ejemplo: eventos externos que entorpecen los procesos, problemas en los sistemas, etc. (Philippa, 2013). De acuerdo con Tattam (2012), los riesgos operativos se pueden catalogar también como desviaciones de los procesos por cumplir sus objetivos, causando una pérdida financiera o no financiera a la compañía como la pérdida de satisfacción de los clientes.

Hoteles de Lujo y Primera Categoría

Un hotel es un establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con los requerimientos mínimos para ofrecer el servicio de hospedaje en un país determinado según las regulaciones de cada categoría de hotel (Ministerio de Turismo, 2016). Los hoteles de Lujo y de Primera Categoría también conocidos como hoteles de cinco a cuatro estrellas deben cumplir con requisitos mínimos como: contar con una asistencia al cliente para atender reclamos por parte de los huéspedes, variedad de alimentos y bebidas a tiempo completo, una caja fuerte por cada habitación y servicio diario de aseo para habitaciones y equipaje de los huéspedes (Ministerio del Turismo, 2011).

Fraude

Barquero (2013) definió al fraude en su concepción habitual como la malversación de activos de la empresa para su propio beneficio y puede darse por algunas causas como falta de segregación de funciones, falsear información financiera, compra de activos por encima de su valor razonable, etc. Por otro lado, Ferro (2014) mencionó que el fraude es un acto deliberado de abuso de confianza, el cual, aprovechándose del engaño, se realiza para obtener un beneficio sin consentimiento de la empresa afectada.

Control Interno

El control interno es el proceso de inspeccionar o verificar los resultados o desempeño de las áreas funcionales de una empresa, para lo cual se siguen una serie de pasos de comprobación (Buzo, 2014). Los controles en auditoría implican la

aplicación de políticas que permitan supervisar eficientemente las actividades del personal. De acuerdo con Barquero (2013), desde el punto de vista del auditor el establecimiento de procesos y procedimientos de control interno es importante para las entidades porque reduce las probabilidades de que se produzcan fraudes.

Marco Referencial

A través del marco referencial, se muestran estudios sobre el control interno ejecutados por otros autores, donde el empleo de una herramienta de recolección de datos permite identificar los componentes de una propuesta, que aseguran que los empleados dispongan de controles al momento de ejecutar su trabajo, mitigando riesgos que perjudiquen a la compañía y actualizando de mejor manera los procesos a la realidad actual de cada uno de los puestos de trabajo de este segmento de compañías:

Estudios previos

Según Salcedo (2015) indicó que en su trabajo de titulación sobre “Propuesta de un sistema de control interno para el Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” indicó que la organización carece totalmente de un sistema de control interno, lo cual impide a sus directivos contar con una mejor toma de decisiones, realizar mejora continua de sus procesos y definir puntos críticos que ponen en riesgo el uso de los recursos asignados a cada departamento, esto se ve reflejado en una falta de gestión sobre la mejora en el servicio al cliente tanto externo, como proveer de mecanismos adecuados para que el personal que labora en la compañía, realice sus tareas de manera correcta; para esto el autor implemento una investigación de tipo cualitativa, a través de la ejecución de entrevistas, encuestas y observaciones directas a los procesos que realizan sus empleados, los beneficios que se pretendieron aportar a la organización es evitar la manipulación del talento humano con el fin de causarle un daño al hotel.

Donde los factores de riesgo detectados en el trabajo de titulación anteriormente mencionados fueron inherentes y de control, debido a la ausencia de políticas en el área de inventarios de alimentos y bebidas principalmente. Además, el área de caja y facturación también resultó ser un proceso de alto impacto para la empresa debido a la manipulación de dinero en efectivo y a la poca supervisión, lo que genera un ambiente de oportunidad para la realización de actividades fraudulentas.

Para Narváez (2014) indicó que en su trabajo de investigación de “Diseño e implementación de un sistema de control interno para el hotel El Galpón en la ciudad de Riobamba” afirmó que la mayoría de las administraciones centran su atención en el funcionamiento interno de los procesos que tiene que ver con la atención al cliente, aportando con manuales que contribuyen a dirigir al empleado en el correcto uso de los recursos, sin embargo, las exigencias del diario laboral, además la falta de actualizaciones en funciones, responsabilidades y límites del talento humano, genera que muchos de ellos realicen actividades no contempladas por la administración, simplificando procesos que ponen en evidencia un posible riesgo para la compañía, siendo su detección luego que los administradores empleen un trabajo de auditoría para evaluar posibles daños a la organización, esta investigación culmina con la importancia de disponer de un departamento que evalúe los procesos y solicite cambios, escuchando a los empleados, sobre mejoras que debe tener la empresa en cuanto a la generación de actividades en cualquier área. De la misma manera, este trabajo también coincide con la investigación anterior, ya que se evidencian riesgos similares que generan factores de motivación y oportunidad para desarrollar tipos de fraudes como la apropiación indebida de activos.

Según Pincay (2015) concluyó que en su trabajo de investigación titulado “Manual de control interno contable para el Hotel Salinas”, determinó que esta entidad al iniciar sus actividades de manera empírica no contaba con estados financieros confiables, tampoco con controles internos que validen las operaciones, se exponía al riesgo de manera permanente, por lo tanto, concluyó que un direccionamiento estratégico podría beneficiar al cumplimiento de las metas organizacionales, sugiriendo la implementación de políticas y procedimientos, para garantizar la efectividad de las cifras al final del período contable.

Por otro lado, este proyecto también señala un riesgo de detección dentro de la empresa, ya que la ausencia de controles impide obtener estados financieros válidos, además que reflejan riesgos inherentes y de control, en donde se pueden establecer factores como la oportunidad, la motivación y el incentivo para la ocurrencia de los fraudes operacionales.

El sector hotelero

Las actividades de alojamiento y servicios de comidas en la ciudad de Guayaquil tienen más de un siglo de historia. Inició con la migración de personas desde otras provincias hasta la ciudad, ya que era considerada como la capital económica del país y dando pie a que el sector hotelero sea considerado como el más importante de la industria de los servicios desde esa época hasta la actualidad. Al iniciar el siglo XIX, no existían espacios para este tipo de servicios, por lo que los migrantes se alojaban en diferentes casas de ilustres y hospitalarios guayaquileños que los acogían. Con la finalización de este siglo, la migración española se acentuó en la ciudad, por lo que algunos decidieron mejorar sus viviendas, realizándoles adecuaciones que les permitieran abrir las puertas a quienes llegaban, convirtiéndolas en posadas y hoteles pequeños (Macias & Ruiz, 2014).

El primer hotel en la ciudad fue el Humboldt que era considerado de lujo, contaba con 80 habitaciones con baño privado; salones para eventos políticos y académicos, con una capacidad de atención de hasta 500 personas. Se encontraba amoblado con productos importados desde Francia. Con una piscina y un casino instalado, gustó a los extranjeros realzando su existencia de manera internacional, quedaba en lo que hoy es el sector de la bahía. En la actualidad, no existe; sus instalaciones se utilizan como bodegas y locales comerciales (Macias & Ruiz, 2014).

Con el tiempo grandes cadenas hoteleras fueron llegando al país y a su vez las familias tradicionales guayaquileñas modificaron las estructuras de sus negocios para mantenerse competitivos en el mercado. Es en el año 1955 que se funda una entidad orientada a representar los intereses de esta industria. Frederick Stoeckli, representante del Hotel Humboldt Internacional; Francisco Bruzzone, propietario del Hotel Continental, Majestic y Pacífico; Fernando David, del Hotel Tourist; Luis Aguas, del Hotel Ritz; Isaac Aboad, del Hotel Metropolitano, y otros hombres importantes de la época constituyeron lo que hoy es la Asociación Hotelera Nacional del Ecuador, AHOTEC (Macias & Ruiz, 2014). Para 1987 se modificaron las estructuras organizativas de la institución, con la creación de provinciales, con la finalidad de que más hoteles se agremien para su consolidación y fortalecimiento. Con ello, se sentaron las bases para conocer las necesidades del gremio hotelero:

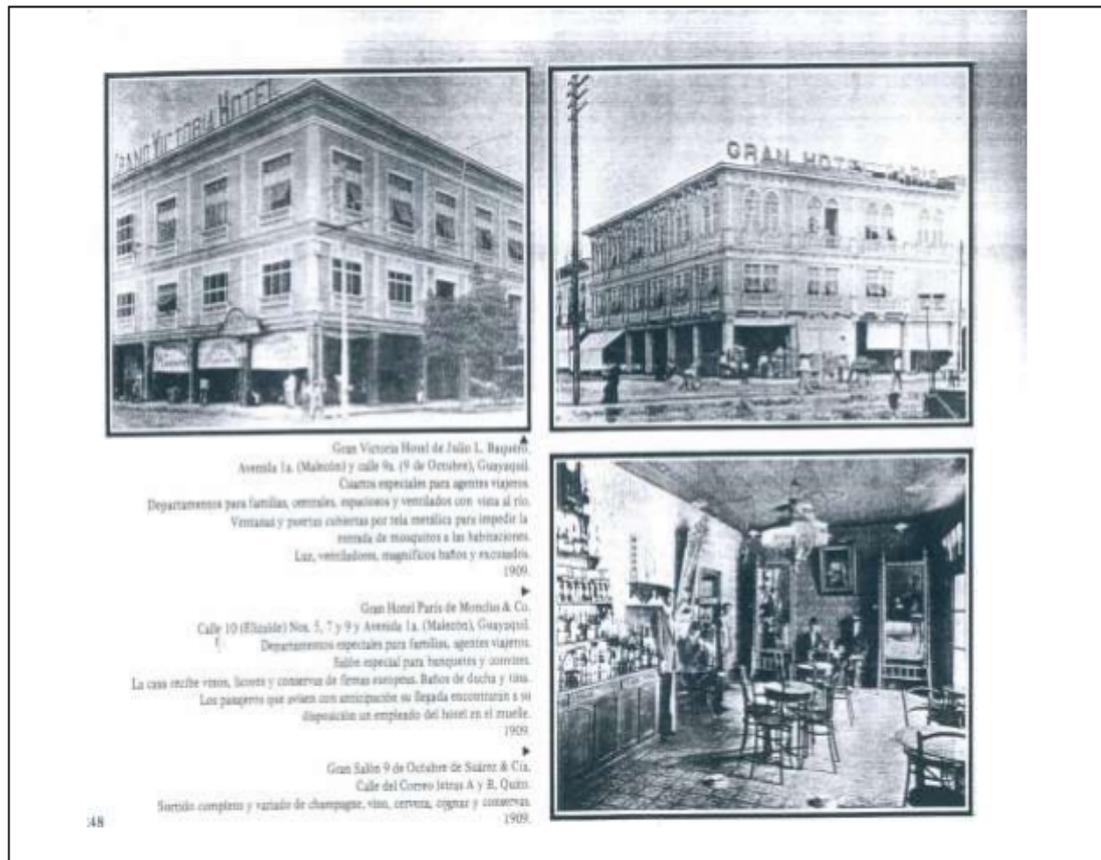


Figura 2. Primeros anuncios publicitarios 1880 – 1930. Tomado de “Estudio de la Carga Tributaria del Sector Hotelero en la ciudad de Guayaquil”, por A. Macías, Manging, página.1.

Condiciones de operación del sector hotelero.

Según el art. 8 del Reglamento General de Actividades Turísticas (Ministerio del Turismo, 2011) indicó que los servicios de alojamiento de personas y servicios de alimentos requieren de ciertas condiciones para operar en el Ecuador, dependiendo de ello se los categoriza por estrellas:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;
- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y,
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones. (p.3)

Otros factores que inciden en el desarrollo del sector hotelero.

De acuerdo con Lewis (2019) desde hace más de una década, la industria de la hotelería se ha desarrollado con la influencia de factores tanto internos como externos que muchas veces son difíciles de controlar como por ejemplo:

- a) Incremento en el número de los establecimientos hoteleros, debido a que existen ofertantes con precios de acuerdo con la necesidad de cada cliente. Un ejemplo de esto es que en Guayaquil existen hoteles que manejan precios desde \$ 10 a \$ 200 dólares por noche; sin embargo, su preferencia dependerá del nivel de seguridad y confort, así como de las instalaciones y valor agregado.
- b) La disminución de turistas nacionales en feriados, ya que muchos prefieren asistir a las playas o balnearios del país, impulsado por las buenas condiciones de las carreteras.
- c) La apreciación del dólar, porque los turistas de países con moneda devaluada deben realizar una gran inversión en sus viajes.
- d) La inseguridad de algunos sectores de la ciudad evidenciada en las noticias sobre secuestros y asesinatos.
- e) La inestabilidad política, derivada de la incertidumbre que generan los casos de corrupción gubernamental, y las condiciones económicas del país.

Federación Hotelera del Ecuador.

Es una organización que se compone de la asociación de hoteles, que trabaja para buscar mejores condiciones para el sector, manteniendo información actualizada sobre planes y sitios turísticos, formas de movilización, expendio de alimentos y bebidas. Se divide en capítulos correspondientes a cada provincia del país. (Federación Hotelera del Ecuador, 2004)

La Federación Hotelera del Ecuador indica que se encuentran afiliados a esta cámara los siguientes hoteles:

Tabla 1.

Hoteles Afiliados a la Asociación Hotelera Del Guayas

Nombre	Estrellas
Hotel Continental	5
Hotel Grand Hotel Guayaquil	5
Hotel Hampton Inn	5
Hotel Hilton Colón Guayaquil	5
Hotel Oro Verde Guayaquil	5
Hotel Sheraton Guayaquil	5
Hotel Sonesta Guayaquil	5
Hotel Del Parque	5
Hotel Unipark	5
Hotel Wyndham Guayaquil	5
Radisson Hotel Guayaquil	5
Hotel Holiday Inn	4
Hotel Palace	4
Apart Hotel Kennedy	4
Hotel Rizzo	4
Hotel Castell	4
Hotel City Plaza	4
Hotel Del Rey	4
Hotel Doral	4
Hotel Gold Center	4
Hotel Sol de Oriente	4

Nota: Tomado de "Hoteles Afiliados a la Asociación Hotelera del Guayas", por AHOTEC, 2019.

Cámara de Turismo.

Esta es una institución dedicada a promover el desarrollo de las actividades turísticas a nivel nacional, apoyando a empresas del sector turístico. En esta cámara se encuentran aproximadamente 70 establecimientos afiliados en el Guayas hasta la actualidad (Ministerio de Turismo, 2019).

Marco Legal

Permisos legales del sector hotelero

Contribución 1 x 1000 sobre activos fijos.

Según el SRI (2015) indica lo siguiente:

El artículo 115 del Reglamento General de Operaciones del Fondo Mixto de Promoción Turística y Asignación de Competencias a los Órganos del Ministerio de Turismo en esta materia, dispone que la multa aplicable por el retraso en el pago de la contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos será del 3% del monto de dicha contribución, por mes o fracción de mes vencido, incrementándose el 1.1 por ciento por cada mes adicional de retraso, que no podrá excederse de un semestre. (p.4)

Impuesto 1.5 x 1000 sobre los activos totales.

El beneficiario es la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, de forma anual y hasta 30 días posteriores a la declaración del Impuesto a la Renta, la base serán los rubros reportados en el año anterior (Alcaldía Guayaquil, 2019).

Permiso sanitario de funcionamiento.

Según el Ministerio de Salud Pública (2015) el Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario debe constar de:

El Certificado de Permiso de Funcionamiento otorgado a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA y por las Direcciones Provinciales de Salud, o quien ejerza sus competencias, tendrá vigencia de un año calendario, contado a partir de su fecha de emisión. (p. 2)

Benemérito Cuerpo de Bomberos.

Este permiso verifica que la organización cumpla con los requisitos mínimos de seguridad industrial, entre los que se encuentran los extintores, los rociadores de

agua, entre otros, su obtención es anual y se encuentra vigente hasta el 31 de diciembre de cada año (Benemérito Cuerpo De Bomberos Guayaquil, 2019).

Certificado de uso de suelo.

Corresponde la validación de la actividad en el predio urbano. Si se encuentra autorizado el uso de suelo comercial será posible su funcionamiento (Alcaldía Guayaquil, 2019).

Permiso de vía pública.

Permite la colocación de vallas publicitarias que destaquen la ubicación del local, se obtiene con la presentación de un informe del Colegio de Ingenieros Civiles del Guayas, con 30 días de plazo para la entrega de la Certificación. Su renovación dependerá del buen estado de las estructuras (Alcaldía Guayaquil, 2019).

Patente municipal.

Es el valor que se cancela al municipio de forma anual, en base a los valores de los estados financieros entregados a la Superintendencia de Compañías (Alcaldía Guayaquil, 2019).

Tasa de habilitación.

Es el permiso otorgado por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil con la finalidad de que los establecimientos puedan operar en las actividades señaladas en el RUC (Alcaldía Guayaquil, 2019).

Leyes relacionadas a la actividad hotelera

A pesar de que actualmente no existen leyes que regulen las metodologías relacionadas a la Auditoría Forense, el marco legal que rige al sector hotelero se ampara en las siguientes leyes y códigos: (a) Constitución Política de la República del Ecuador; (b) El Código Penal Ecuatoriano; (c) El Código Civil; (d) La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; (e) El Código Tributario; (f) Ley de Turismo.

Parte de los requisitos que se le solicitan a las actividades hoteleras son: que ocupen un edificio completo para su actividad o una parte de él; la misma que deberá ser independiente, con sus respectivas entradas, escaleras y ascensores exclusivos; brindar a los usuarios el servicio de hospedaje y alimentación; exceptuando a los negocios de hoteles en modalidad de residencias y apartamentos; y contar con mínimo treinta habitaciones (Ministerio del Turismo, 2011).

Hoteles de cinco y cuatro estrellas.

Según el Ministerio del Turismo (2011) indicó que de acuerdo con el Art No. 9 del Reglamento General de Actividades Turísticas, los hoteles de cinco y cuatro estrellas deben cumplir con:

- Un Asistente de Gerencia para atención al cliente,
- Contar con dos o más variedades de desayunos;
- Cajas fuertes individuales para los clientes que deseen utilizarlas, por lo menos una por cada veinte habitaciones. La entidad no será responsable de la custodia de elementos depositados en ellas, salvo que hubiere dolo por parte de éste o de sus empleados;
- Contar con maquinaria e instalaciones para el lavado y secado de ropa; y,
- Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche. (p.3)

Hoteles de cinco estrellas.

De acuerdo con el Art No. 10 del Reglamento General de Actividades Turística, (Ministerio del Turismo, 2011), los hoteles de cinco estrellas deben tener:

- Recepción y conserjería atendidos por personal capacitado (bilingüe) y diferente para cada área.
- El portero del exterior, los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la Conserjería;
- Un ama de llaves para el mantenimiento de las habitaciones, además de camareras dependiendo de la capacidad de la entidad.
- Mínimo una camarera por cada doce habitaciones;
- Personal para atención 24/7 en el área de comidas y bebidas.
- Un comedor, atendido por el Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario.
- Carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio. En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cinco o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

- Una central de por lo menos diez líneas, atendidas permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz; los encargados de este servicio deberán conocer, además del español, el idioma inglés.
- De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del alojamiento; Esta dependencia deberá contar con lavadoras automáticas con capacidad mínima de una libra por habitación.
- Médico, debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera. En los hoteles ubicados en la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno. (p.3)

Hoteles de cuatro estrellas.

De acuerdo con el Art No. 11 del Reglamento General de Actividades Turísticas, (Ministerio del Turismo, 2011), los hoteles de cuatro estrellas, deberán contar con los siguientes servicios:

- De recepción y conserjería, permanentemente atendidos por personal experto. El Jefe de Recepción y el Capitán de Botones conocerán, además del idioma español, otro idioma, preferentemente el inglés. El Capitán de Botones, así como los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la recepción;
- De pisos para el mantenimiento de las habitaciones, así como para su limpieza y preparación, que estará a cargo de un Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de pisos, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento, debiendo existir como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones;
- De habitaciones, para atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio deberá estar atendido por personas especializadas bajo las órdenes del Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones, quien deberá tener conocimientos del idioma inglés, además de hablar el español;
- De comedor que estará atendido por un Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de

seis mesas como máximo. Los jefes de Comedor, a más de conocer el español, deberán tener por lo menos conocimientos básicos del idioma inglés. Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio. En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

- Telefónico. Existirá una central con por lo menos cinco líneas atendida permanentemente por personal experto y eficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán conocer, además, del español, el idioma inglés;
- De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento. Esta dependencia deberá tener una batería de lavado con una capacidad mínima de una libra por habitación; y,
- Médico, debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera. En los hoteles de la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno. (p.4)

Marco Normativo

Normas Internacionales de Auditoría

NIA 240, Responsabilidades del Auditor en la Auditoría de estados financieros.

La Norma Internacional de Auditoría NIA 240 (2013) menciona que:

El fraude es un acto intencionado realizado por una o más personas de la dirección, los responsables del gobierno de la entidad, los empleados o terceros, que conlleve la utilización del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal. (p.5)

Según NIA 240 (2013) determinó que los objetivos que debe cumplir el auditor se encuentran:

Identificar y establecer un valor por los riesgos de incorrección material en los estados financieros debido a un fraude; Obtener la evidencia de auditoría suficiente y adecuada con respecto a los riesgos valorados de incorrección

material debida a fraude, mediante el diseño y la implementación de respuestas apropiadas, y responder adecuadamente al fraude o a los indicios de fraude identificados durante la realización de la auditoría. (p.4)

Norma SAS 99

Consideración del fraude en una auditoría de estados financieros.

La Norma SAS 99 (2018) indica la descripción y características de un fraude:

El factor primario que distingue un error de un fraude es la intencionalidad. El fraude es un acto intencional que resulta de un error importante en los estados financieros que son el tema de una auditoría.

Características del fraude:

- Ocultación a través de la colusión entre la administración, los empleados o terceros.
- Documentación retenida, expuesta falsamente o falsificada.
- Capacidad de la administración de pasar por alto o instruir a los demás a pasar por alto lo que de otra manera parecen ser controles eficaces. (p.1)

Marco teórico

Banderas Rojas

Según con Kranacher y Riley (2019) indicaron que la Teoría de las Banderas Rojas indican las señales que amenazan financieramente a la empresa y que demandan la atención pertinente para contrarrestar tales efectos contraproducentes, existen distintos casos en los que se presentan las banderas rojas, en los casos más comunes se dan cuando: existen debilidades en el control interno, la información financiera no coincide con la información real de la empresa, se presentan inusuales comportamientos y estilos de vida en los colaboradores que no puede ser justificados.

Tipos de riesgos.

Según Córdova (2002) se conoce como riesgo a la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. Es decir, es la probabilidad de que un Auditor no haya detectado errores significativos al momento de realizar el proceso de auditoría. Se pueden identificar tres tipos de riesgos de auditorías como son: (a) los riesgos inherentes; (b) los riesgos de control; (c) los riesgos de detección.

- a) Los riesgos inherentes, que corresponden a la ausencia de procesos o a la

ineficiente aplicación de procedimientos que desencadenan errores significativos generados de la suposición de que no existían controles internos sobre ellos.

- b) Los riesgos de control, se producen cuando los procedimientos de control no son capaces de detectar los errores.
- c) Los riesgos de detección, se encuentran presentes cuando las pruebas sustantivas no detectan errores de los procesos porque existen limitantes en la auditoría.

La matriz de riesgos.

Es una herramienta que permite identificar las actividades más críticas para una empresa dentro de sus operaciones, con la finalidad de establecer los procesos que exponen significativamente a la entidad, detallando los factores que inciden en que pasen de una probabilidad a un hecho. También sirve para evaluar la gestión de la alta dirección ya que al analizar los procesos se evidencian los controles preventivos y detectivos aplicados para diagnosticar de manera objetiva la situación actual.

El manejo efectivo de la matriz consiste en la detección de las principales actividades y los factores de riesgos o riesgo inherentes. Posteriormente, se establece la probabilidad de ocurrencia y se valora el impacto en los resultados de la organización; estos datos pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo, según la información manejada. Finalmente se califica los controles que se aplican para determinar si son eficientes o no (Delgado & Quiñonez, 2016).

El Triángulo del Fraude

Existe una teoría denominada el *Triángulo del Fraude*, que es la base para comprender por qué las personas cometen actividades relacionadas con el fraude ya sea por el motivo de incentivo/presión, oportunidad percibida o racionalización (ACFE, 2018). La Norma Internacional de Auditoría (2013) también mencionó las condicionantes que motivan a las personas a cometer estos fraudes.

Cuando estas condicionantes se presentan en una entidad, se forman escenarios sobre los que el defraudador tiene una ventaja, facilidad y oportunidad para realizar sus ilícitos, actuando solos o en conjunto, produciendo pérdidas materiales y daños en la imagen de la entidad. Además, se conoce que las personas que realizan este tipo de actividades por lo general no tienen antecedentes penales y aparentan compromiso y

honestidad. Otro factor es la falta de valores y cultura en la organización. A continuación se detalla cada factor relacionado al triángulo del fraude (Universidad de Palermo, 2010):

Motivo.

El motivo es la razón principal por la cual se llega a cometer un fraude, estos pueden ser originados por la presión o el incentivo, ejemplos comunes de estos se dan cuando el defraudador tiene deudas personales, adicciones, problemas familiares o en los casos de presión, cuando el colaborador debe cumplir con exagerados volúmenes de venta, o exigencias muy difíciles de cumplir de forma legal, por lo cual se tiende en ciertos casos a cometer algún tipo de fraude para proteger el puesto de trabajo de forma ilegal (Badillo, 2008).

Oportunidad percibida.

Se presenta en los casos donde el defraudador al notar que hay débiles controles internos o ineficiencias en los procesos de una empresa, éste se aprovecha de esta situación para cometer algún tipo de acto ilícito. Este factor de oportunidad percibida se presenta mas comúnmente por: débiles controles internos, mal segregación de funciones, ineficiente supervisión de procesos entre muchos otros ejemplos (Badillo, 2008).

Racionalización o justificación.

La racionalización o justificación se da en los casos donde el defraudador luego de cometer un acto ilícito se excusa con algún motivo para creer que no ha cometido ningún acto ilícito. Ejemplos clásicos de estos casos se dan cuando: el defraudador siente que no le reconocen lo suficiente por el trabajo que hace en la empresa, por lo que justifica su fraude como una compensación por su salario, así como también, en los casos cuando los funcionarios de altos mandos cometen algún fraude y los colaboradores de mandos inferiores se justifican alegando que sus superiores les han dado un mal ejemplo (Badillo, 2008).

El fraude.

Se conoce como fraude a las actividades realizadas por una o varias personas con la intención de aprovecharse de los recursos de un tercero (ACFE, 2018). Por otro lado, también se lo puede concebir como las acciones que se prestan para tener una imagen no real de un negocio para alcanzar las expectativas de otros (AICPA, 2017).

Sin embargo, el Instituto de Auditores Internos de Argentina (2005) ha conceptualizado al fraude como cualquier acto ilegal, caracterizado por el ocultamiento de la información, violación de la confianza o engaño, los mismos que se realizan por personas o entidades para obtener un beneficio económico, evitar pagos, pérdidas o asegurar una ventaja de la empresa. En otras palabras, se puede decir que el fraude es una o varias acciones que son ilegales y que atentan contra una entidad o persona en particular, las mismas que pueden ser ejecutadas por individuos que actúan bajo el engaño, ocultando datos o violando la confianza de terceros para obtener ganancias económicas, recibir bienes o servicios, o mantener ventajas estratégicas.

Las actividades relacionadas al fraude son una realidad con las que deben lidiar muchas empresas, ya sea por cuestiones de economía, sociedad, etc., que involucra no sólo al personal, sino al gobierno corporativo. La rama de la auditoría que establece procesos para mitigar o prevenir riesgos es la Auditoría Forense, ya que permite detectar esquemas que se puedan practicar en la entidad al ser una fuente de técnicas para la prevención.

El Árbol del Fraude

Según ACFE (2018) señalo que los fraudes se clasifican de acuerdo a la naturaleza de su origen en tres grandes grupos: (a) fraudes internos; (b) fraudes externos y (c) fraudes mixtos.

- a) Fraudes internos, que son los realizados por personas que laboran dentro de la institución, funcionarios o miembros del Gobierno corporativo.
- b) Fraudes externos, que son los realizados por personas ajenas a la entidad, pero que se relacionan de alguna manera con la organización perjudicada.
- c) Fraudes mixtos, que ocurren con personas internas y externas por medio de una colusión.

Por el tipo de fraude según la actividad realizada para afectar a las empresas se pueden mencionar:

- a) La corrupción, que se presenta en mayores casos por parte del Gobierno Corporativo.
- b) Los estados financieros fraudulentos, que generalmente los ejecuta el personal contable muchas veces en complicidad con los administradores.

c) La apropiación indebida de activos que se presenta más en casos de fraude operativo.

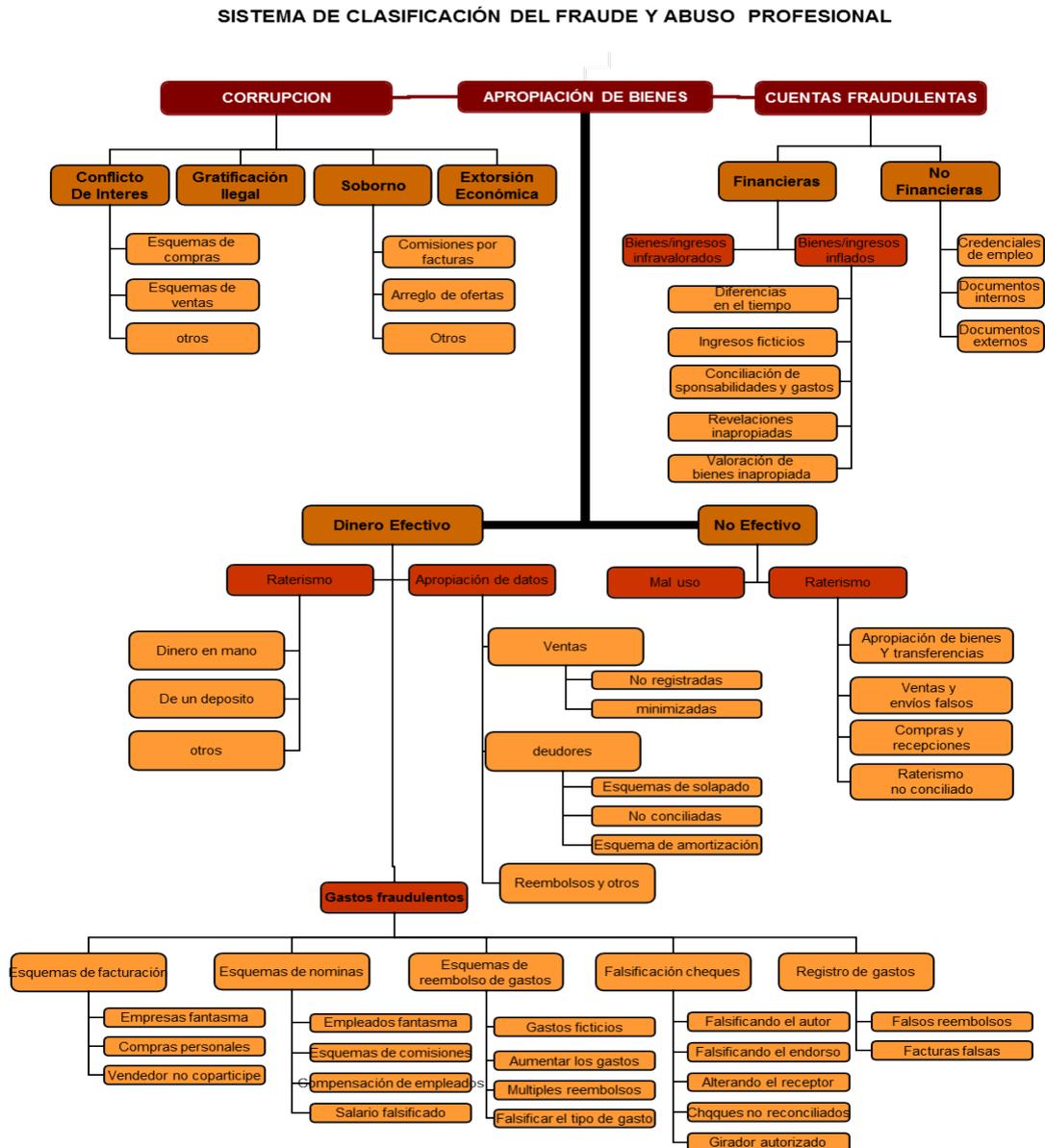


Figura 3. Árbol del Fraude. Tomado de Clasificación de la apropiación indebida de activos. Por Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados.

Corrupción.

La corrupción se presenta en casos de conflicto de intereses, gratificación ilegal, sobornos y extorsiones económicas, por ejemplo, cuando algún proveedor busca contactarse con un colaborador de una empresa ofreciéndole comisiones por facturas

o arreglo de ofertas con la finalidad de obtener un interés entre las partes, afectando directamente a la empresa.

Apropiación de bienes.

Se presenta en casos de apropiación de bienes ya sea en dinero en efectivo o no efectivo. En efectivo cuando se dan falsificaciones de cheques, depósitos o documentos similares y, apropiación de bienes no efectivos en los casos de malversación de activos ya sea por autoconsumo de bienes de la empresa o simplemente por la apropiación de los mismos.

Cuentas Fraudulentas.

Se presenta en casos cuando la información financiera es distorsionada. En los casos mas comunes se da cuando se infravaloran o sobrevaloran los ingresos de la compañía, esto con la finalidad de obtener un beneficio ya sea por parte de un inversionista, accionista o incluso al mismo Estado, ya que, al maquillar los estados financieros de una compañía, esta información puede engañar a un tercero.

Capítulo 2: Metodología de la Investigación

Diseño de la Investigación

En el 2014 Creswell indicó que el diseño de investigación es el conjunto de procedimientos, metodologías y técnicas para direccionar una investigación en base a una estructura la cual se conforma de: tipo de investigación, enfoque, herramientas de recolección de datos, los cuales sirven de base para orientar al investigador a responder las preguntas de investigación provenientes de la problemática, así como también, lograr que los objetivos del estudio se cumplan de forma cabal. Los tipos de diseños aplicados a esta investigación son: a) Diseño observacional; b) Prospectivo; c) Transversal.

- a) Observacional: según su propósito el diseño observacional es una técnica de investigación que involucra la selección, observación y registro de los comportamientos y características de un fenómeno o un objeto de estudio, para luego describirlos y explicarlos con mayor profundidad. (Husain & Uddin, 2019) En este caso particular se tomarán los hoteles de Lujo y Primera Categoría como objeto de estudio pues se usa este método debido a que es necesario estar en el lugar de los hechos donde se ocasionan los factores de riesgo para luego estudiarlos y analizarlos con mayor profundidad.
- b) Prospectivo: según su cronología el diseño prospectivo es una investigación que le da seguimiento a un objeto de estudio a través del tiempo trayendo beneficios y resultados a futuro, su análisis está enfocado al comportamiento de dicho objeto de estudio y como éste comportamiento o actividad va evolucionando a través del tiempo (Beins, 2017). En este caso se aplicó el diseño prospectivo ya que es el pertinente a los estudios de propuestas metodológicas debido a que sus resultados se encuentran de forma posterior en el curso de la investigación.
- c) Transversal: por sus números de mediciones el diseño transversal es una investigación que se da en un momento determinado, también es conocida como investigación seccional, ya que se da en un momento único y preciso en el cual se logra estudiar las estructuras del objeto de estudio (Dionisio, 2013). Se escogió este diseño de investigación ya que el estudio se dio en un momento

particular en el año 2019 donde se recopiló la información tanto primaria como secundaria para desarrollar la investigación.

Tipo de Investigación

La investigación concluyente descriptiva es una forma de estudio que analiza las características de un objeto a través, de la descripción exacta de sus actividades o procesos. Este tipo de investigación también esta estructurada para el levantamiento de información primaria como para el análisis de información secundaria. Por lo general se apoyan en una o mas hipótesis específicas, dividiéndose así en estudios descriptivos univariados de una sola variable o correlaciones por su múltiple número de variables y su relación entre ellas (Namakforoosh, 2000). Se usará este tipo de investigación ya que, al proporcionar herramientas cualitativas servirá para caracterizar el sujeto de estudio en este caso los hoteles de Lujo y Primera Categoría describiendo sus características, la relación de los factores de riesgo y su incidencia.

Fuentes de Información

Fuentes primarias

Es aquella información que se obtiene al levantar información de un objeto de estudio determinado, es de naturaleza: original, producto de una investigación, sin filtros. Hay que destacar que estas pueden ser encontradas en diversos formatos tanto digitales como impresos (Stimson, 2014). En esta investigación se usará la observación directa y las entrevistas a profundidad ya que aportaran al entendimiento de la problemática de como se originan los factores de riesgo en los hoteles de Lujo y Primera Categoría en la ciudad de Guayaquil.

Fuentes secundarias

Es toda aquella información que se encuentra filtrada, resumida o reestructurada en un nuevo formato de lo que fueron las fuentes primarias, se usa para referenciar las fuentes primarias y para proporcionar información analítica de las mismas (Stimson, 2014). En esta investigación se usó como fuentes secundarias tesis de controles internos en hoteles, libros especializados en hostelería, así como también artículos académicos y reportes científicos de factores de riesgos.

Enfoque de la Investigación

El enfoque de investigación cualitativo es un tipo de estudio orientado a dar explicación al entorno donde se realiza la investigación, se adentra en un contexto y generalmente es usado para la dispersión o expansión de la información a diferencia de la investigación cuantitativa la cual refina hipótesis y precisa información mucho más que en profundizarla (Barragán, 2003). Se aplicó este enfoque ya que se busca explicar de raíz la problemática y profundizar más en su entendimiento.

Herramientas de Recolección de Datos

El estudio de caso

De acuerdo con Thomas, (2016) indicó que el estudio de caso consiste en una profunda investigación de una cosa específica, concentrándose en ella de forma particular excluyendo las generalizaciones, es decir, tomando el objeto de estudio en cuestión como si se tratase de un todo. Hay que destacar también, que se puede conseguir información mediante varias técnicas de recolección de datos y realizar un análisis que contribuya a la empresa la cual se estudie. Dentro de las técnicas aplicadas, se encuentra la observación que se realiza dentro del entorno de la organización porque se requiere tener un conocimiento sobre el problema desde el interior de la misma en este caso: los hoteles de Lujo y Primera Categoría. Existen algunas ventajas al aplicar el método de estudio de caso en las investigaciones, ya que, permite realizar un análisis más profundo estas organizaciones para establecer hechos o procesos, presentándose situaciones que generen fenómenos específicos sobre este objeto de estudio. Además, se pueden tomar acciones en base a lo observado, para estudiarlas de manera separada.

Entrevistas a profundidad

Según Berg y Howard (2017) definieron la entrevista como el propósito de obtener información puntual de un sujeto mediante una conversación. Existen diferentes motivos por los cuales puede surgir una entrevista, en la mayoría de los casos bajo el método de estudio cualitativo, la recolección de este tipo de datos ayuda al investigador a conocer más detalladamente el objeto de estudio y continuar con su investigación con conocimientos más amplios y sólidos del mismo. Se eligió esta herramienta de recolección de datos ya que permite obtener información mas puntual de los factores de riesgo, como afectan al medio y principalmente para encontrar los indicios de como se llevan a cabo estas actividades de estas organizaciones.

Tipos de entrevistas.

Según Fonséca (2005) de acuerdo con las modalidades empleadas para el tratamiento de la entrevista se pueden definir por sus tipos de preguntas como: (a) abiertas y (b) cerradas. En el primer grupo corresponden a las entrevistas abiertas y en el segundo grupo a las entrevistas cerradas. En este estudio se aplicará las entrevistas no estructuradas ya que de esa forma se podrá ahondar en los orígenes de la problemática a estudiar y como impacto en las entidades hoteleras ya que permite el uso de preguntas abiertas con las cuales se puede ahondar con mayor profundidad un tema específico.

La observación directa

Según Sekaran y Bougie (2016) indicaron que la observación se refiere a la interpretación y análisis de manera física de fenómenos, eventos o comportamientos que se presentan dentro del objeto de estudio. Este método de investigación es uno de los más importantes dentro de los métodos de estudio experimental, ya que permite extraer información relevante para poder realizar futuras conclusiones. En este caso se escogió esta herramienta de recolección de datos para poder ahondar en el contexto en el que se está llevando a cabo la investigación y poder determinar los indicios con los cuales se llevan a cabo los factores de riesgo.

Población y Muestra

Población

Según Gallego, Isern, Segura (2006) indicaron que la población es el conjunto de todos los casos que poseen características en común, por lo que pueden ser analizados de manera individual o en grupo. La población en el caso del presente estudio serán los hoteles de Lujo y Primera Categoría de la Ciudad de Guayaquil que de acuerdo con el listado de la Asociación Hotelera del Guayas son 21 establecimientos de Lujo y Primera Categoría divididos de la siguiente manera:

Tabla 2.
Población

Categoría	Categoría
De Lujo	11
Primera Categoría	10
Total	21

Muestra

Mientras que la muestra se obtiene cuando no se tiene acceso a toda la población. La muestra se puede obtener mediante el cálculo del muestreo probabilístico como del muestreo no probabilístico. En el caso del muestreo probabilístico este se aplica cuando se tiene una población grande sea finita o infinita, con el apoyo de una fórmula estadística que proporciona un número representativo de elementos a estudiar. Mientras que el muestreo no probabilístico se utiliza al tener una población pequeña (Gallego et al., 2006).

En este caso se aplicará este último muestreo pues la población son apenas 21 hoteles de Lujo y Primera Categoría de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, se aplicará la clasificación a criterio del investigador pues, aunque los hoteles se encuentran en el sitio en donde se realiza la investigación existen ciertas limitantes que impiden entrevistar a todo el grupo, por lo que se realizarán entrevistas a personas que laboran en este tipo de establecimientos para poder entender el giro del negocio y los controles internos que aplican para determinar los factores de riesgo en cada área.

Resultados Obtenidos

Resultados de las entrevistas

A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas realizadas a personas que tienen una larga experiencia: a) Jefe de Mantenimiento; b) Barista; c) Gerente de Auditoría; d) Recepcionista; e) Bodeguero. En diferentes cargos del sector hotelero de Lujo y Primera Categoría, los mismos que fueron elegidos por un muestreo de conveniencia y juicio los cuales aportarán a la elaboración de los flujos de procesos y detección de riesgos en las actividades:

- a) Jefe de Mantenimiento de un hotel de lujo con 22 años de experiencia en el área.
- b) Barista de un hotel de lujo con 18 años de experiencia en el área.
- c) Gerente de Auditoría de Pwc, con experiencia en el área contable de un hotel de lujo por 3 años.
- d) Recepcionista de un hotel de primera categoría 10 años de experiencia como recepcionista.

- e) Bodeguero general de un hotel de lujo por 15 años de experiencia en el área.

Matriz de hallazgos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en base a las entrevistas al personal que ha laborado dentro de hoteles de Lujo y Primera categoría:

Tabla 3.
Matriz de hallazgos

Criterio	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	
Área	Mantenimiento	Alimentos y bebidas	Auditoría / Contabilidad	Alojamiento	Bodega	
Controles de área	Nadie ingresa celulares ni tarrinas al hotel	Inventarios y descuentos por diferencias encontradas	Revisión contable y física de documentos, activos e inventario de productos	Inventarios, arqueos de caja, de inventario de habitaciones ocupadas y entrada de huéspedes	Inventarios y descuentos por diferencias encontradas	
Principal riesgo	El uso de activos para actividades personales	Mal uso del crédito y descuentos empleados	de las cuentas contables contables relacionadas al costo	Registros incorrectos de las cuentas contables Diferencias contables relacionadas al costo	Faltantes de caja, faltantes de <i>amenities</i> y elementos de la habitación, descuentos en habitaciones sin autorización	Productos perecibles Mala manipulación del inventario Diferencias en alimentos y bebidas
Fraudes en la empresa	Sí	No	Sí	Sí	No	

Conclusión de la matriz de hallazgo

Como conclusión a la matriz de hallazgo se puede corroborar la necesidad de controles internos más exhaustivos. Como se puede apreciar en los resultados 3 de cada 5 entrevistados coincidieron en que: sí se han cometido fraudes dentro de estas organizaciones por irregularidades en la evasión del control interno dentro de este sector hotelero. A pesar de que muchos de estos controles incluyen hacer revisiones

minuciosas como lo son: el control del inventario diario y aleatorio dependiendo del departamento del hotel y su grado de vulnerabilidad; revisar completamente al personal una vez termina su jornada laboral, políticas de ingreso al establecimiento entre muchas más medidas de prevención, no se ha logrado mitigar completamente estos riesgos. Hay casos inmateriales donde se ocasionan irregularidades como: faltantes de caja, de *amenities*, descuentos en habitaciones y alimentos sin facturación y casos que sí son materiales cuando en la mayoría de estos las cifras en pérdidas financieras ascienden a los \$100000. Tal fue el caso de un testimonio apreciado dentro de las investigaciones donde se ocasionó una pérdida financiera de \$125000 por malversación de activos y esto, se ocasionó dentro de un solo departamento. Es por ello que, para evitar futuras pérdidas desembocadas por este tipo de riesgos operacionales se ha considerado perfeccionar el control interno de los hoteles de Lujo y Primera Categoría de la ciudad de Guayaquil. La matriz aporó al capítulo 3 para armar, corroborar y que estén correctamente llevados a cabo los organigramas. Luego los flujogramas para fundamentar la propuesta metodológica.

Capítulo 3: Análisis de los Factores de Riesgo Operativo y Propuesta de Políticas de Control Interno para Hoteles de Lujo y Primera Categoría en la Ciudad de Guayaquil

Localización de las Fuentes de Datos para el Relevamiento de la Información

Para el relevamiento de la información, las fuentes primarias consideradas para el presente estudio se encontraban en sus respectivas áreas de trabajo en cuatro hoteles de Lujo y Primera categoría de la ciudad de Guayaquil, con excepción del Gerente de Auditoría, a quien se le hicieron las preguntas por medios electrónicos, con las entrevistas y las observaciones pertinentes anteriormente redactadas en la matriz de hallazgos en el capítulo 2. En relación con las fuentes secundarias, la información expuesta a continuación se obtuvo por medio de la revisión de la información financiera expuesta en los sitios web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, así como del Servicio de Rentas Internas; y libros relacionados al sector hotelero que sirvieron de guía para el desarrollo.

Definición del Caso para Analizar

Dentro de la definición del caso que se va a analizar, se encuentran los hoteles de Lujo y Primera Categoría de la ciudad de Guayaquil, para lo cual se detallará información del sector hotelero seleccionado para tener un entendimiento del giro del negocio, explicar los procesos que se realizan, las áreas en que se dividen y las inversiones que se han realizado para su funcionamiento. Según los resultados que se tengan se podrán establecer los factores de riesgo y en que áreas hay mayor exposición a estos riesgos, para posteriormente proponer estrategias que mitiguen estas actividades.

Entendimiento del Negocio Hotelero

Actividad económica

Una descripción completa de los tipos de actividades que se encuentra autorizados son las siguientes operaciones:

- a) Servicios de hospedaje
- b) Servicios de alimentos y bebidas
- c) Servicios de entretenimiento
- d) Gimnasio y Spa
- e) Servicios de Banquetes y Eventos

f) Business Center.

Volumen de ventas

Los hoteles de Lujo y Primera Categoría que han presentado su información financiera a la entidad de control reflejan las siguientes cifras en cuanto a las ventas operacionales relacionadas a su giro de negocio, en donde en el período 2017 sumó un total de USD \$ 53'214,574; mientras que para el período 2018, las ventas llegaron a USD \$ 56'454,301; esto significó un incremento del 6%, como se observa en la tabla a continuación:

Tabla 4.

Ventas del sector hotelero de Lujo y Primera Categoría

Nombre	Categoría	Ventas	
		2017	2018
Hotel Hilton Colón Guayaquil	De Lujo	\$ 19,441,904	\$ 19,807,304
Hotel Oro Verde Guayaquil	De Lujo	\$ 11,556,153	\$ 12,877,360
Hotel Unipark	De Lujo	\$ 5,665,363	\$ 6,032,622
Hotel Continental	De Lujo	\$ 5,204,247	\$ 5,241,464
Hotel Grand Hotel Guayaquil	De Lujo	\$ 3,856,981	\$ 3,611,025
Holiday Inn	Primera Categoría	\$ 3,292,000	\$ 3,403,645
Hotel Palace	Primera Categoría	\$ 2,112,936	\$ 2,379,051
Hotel Castell	Primera Categoría	\$ 616,608	\$ 693,625
Apart Hotel Kennedy	Primera Categoría	\$ 359,837	\$ 378,602
Hotel Doral	Primera Categoría	\$ 314,239	\$ 204,851
Hotel City Plaza	Primera Categoría	\$ 305,550	\$ 256,977
Hotel Rizzo	Primera Categoría	\$ 218,979	\$ 141,393
Hotel Del Rey	Primera Categoría	\$ 137,911	\$ 191,643
Hotel Hampton Inn	De Lujo	\$ 74,867	\$ 1,167,742
Hotel Gold Center	Primera Categoría	\$ 56,999	\$ 66,998
Totales		\$ 53,214,574	\$ 56,454,301

Nota: Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019.

De este total de ventas se ha logrado obtener mediante una revisión de los informes de auditoría de los hoteles más grandes los ingresos de acuerdo al centro de costos manejado, en donde para unificar los más importantes se establecieron de tres tipos: (a) habitaciones o servicio de alojamiento; (b) alimentos y bebidas; y (c) otros, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 5.
Ventas por centro de costos

Detalle	2017			2018		
	Habitaciones	Alimentos y bebidas	Otros	Habitaciones	Alimentos y bebidas	Otros
Hotel Continental	\$ 1,451,658	\$ 3,651,213	\$ 101,376	\$ 1,458,968	\$ 3,682,080	\$ 100,416
Hotel Grand Hotel						
Guayaquil	\$ 2,211,063	\$ 1,248,667	\$ 397,251	\$ 2,263,749	\$ 1,249,451	\$ 97,825
Hotel Hampton Inn	\$ -	\$ 69,977	\$ 4,890	\$ 700,987	\$ 459,859	\$ 6,896
Hotel Hilton Colón						
Guayaquil	\$ 7,511,417	\$ 11,126,741	\$ 803,746	\$ 7,317,750	\$ 11,660,117	\$ 829,437
Hotel Oro Verde Guayaquil	\$ 4,216,058	\$ 6,613,305	\$ 726,790	\$ 4,933,006	\$ 7,338,803	\$ 605,551
Hotel Del Rey	\$ 167,812	\$ 23,831	\$ -	\$ 124,635	\$ 13,276	\$ -
Hotel Unipark	\$ 1,958,819	\$ 3,229,046	\$ 477,498	\$ 2,208,503	\$ 3,345,259	\$ 478,860
Totales	\$ 17,516,827	\$ 25,962,780	\$ 2,511,551	\$ 19,007,598	\$ 27,748,845	\$ 2,118,985
Total General	\$ 45,991,158			\$ 48,875,428		
Participación en ventas	38.09%	56.45%	5.46%	38.89%	56.77%	4.34%

Nota: Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019

A continuación, las figuras evidencian que el servicio con más representatividad en las ventas del sector hotelero de Lujo y Primera categoría son los alimentos y bebidas con el 56.45% para el año 2017 y 56.77% para el año 2018; seguido por el servicio de alojamiento con el 38.09% para el año 2017 y 38.89% para el año 2018:

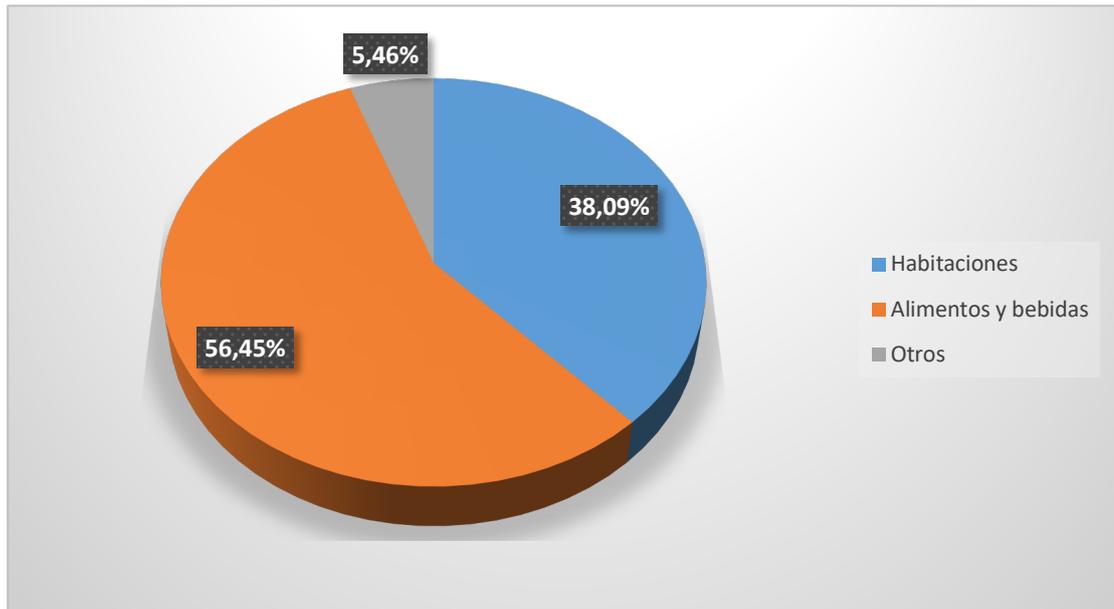


Figura 4. Participación de las ventas por centro de costos, 2017. Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019

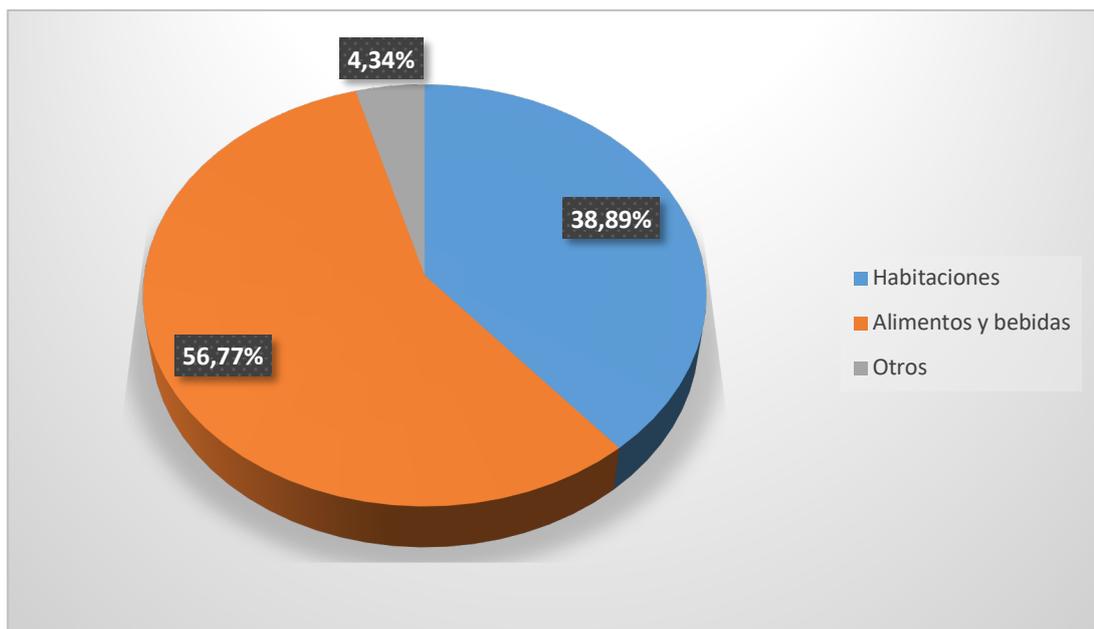


Figura 5. Participación de las ventas por centro de costos, 2018. Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019

Total Activos, Pasivos, Patrimonio

En lo que respecta a este punto de los hoteles de Lujo y Primera Categoría en el período 2017 se obtuvieron activos por \$147'373.691; pasivos por \$ 53'688.736 y patrimonio por \$ 93'684.954. Dentro de este grupo se destacan dos hoteles que cuentan con patrimonio negativo producto de las pérdidas acumuladas.

Tabla 6.
Activos, Pasivos y Patrimonio 2017

Nombre	2017		
	Activo	Pasivo	Patrimonio
Hotel Hilton Colón			
Guayaquil	\$ 42,258,723	\$ 6,319,116	\$ 35,939,607
Hotel Sonesta	\$ 4,594,119	\$ 1,313,220	\$ 3,280,899
Hotel Oro Verde			
Guayaquil	\$ 26,021,761	\$ 4,017,289	\$ 22,004,472
Hotel Sheraton			
Guayaquil	\$ 15,861,765	\$ 261,050	\$ 15,600,715
Hotel Hampton Inn	\$ 17,188,529	\$ 5,915,666	\$ 11,272,863
Hotel Continental	\$ 7,146,120	\$ 3,303,215	\$ 3,842,905
Hotel Unipark	\$ 2,960,051	\$ 1,802,021	\$ 1,158,030
Raddison Hotel			
Guayaquil	\$ 27,241,607	\$ 26,552,824	\$ 688,782
Apart Hotel Kennedy	\$ 847,561	\$ 634,710	\$ 212,850
Hotel City Plaza	\$ 210,464	\$ 143,592	\$ 66,871
Hotel Gold Center	\$ 150,711	\$ 119,898	\$ 30,812
Hotel Palace	\$ 1,201,251	\$ 961,651	\$ 239,601
Hotel Grand Hotel			\$
Guayaquil	\$ 1,691,030	\$ 2,344,484	(653,454)
Total	\$ 147,373,691	\$ 53,688,736	\$ 93,684,954

Nota: Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019

De la misma forma para el período 2018, la situación es similar, pues en activos se obtuvieron USD \$ 128'532,141; en pasivos \$ 30'348,612 y en patrimonio \$98'183,529.

Tabla 7.
Activos, Pasivos y Patrimonio 2018

Nombre	2018		
	Activo	Pasivo	Patrimonio
Hotel Hilton Colón			
Guayaquil	\$ 41,141,149	\$ 5,617,346	\$ 35,523,803
Hotel Sonesta	\$ 6,385,764	\$ 1,599,617	\$ 4,786,147
Hotel Oro Verde			
Guayaquil	\$ 25,984,103	\$ 4,422,373	\$ 21,561,730
Hotel Sheraton			
Guayaquil	\$ 15,861,765	\$ 261,050	\$ 15,600,715
Hotel Hampton Inn	\$ 17,834,873	\$ 6,488,499	\$ 11,346,374
Hotel Continental	\$ 7,195,230	\$ 3,845,094	\$ 3,350,136
Hotel Unipark	\$ 3,183,769	\$ 2,207,083	\$ 976,686
Raddison Hotel			
Guayaquil	\$ 26,278,904	\$ 25,767,621	\$ 511,283
Apart Hotel Kennedy	\$ 830,230	\$ 614,575	\$ 215,655
Hotel City Plaza	\$ 206,441	\$ 137,922	\$ 68,519
Hotel Gold Center	\$ 119,177	\$ 93,474	\$ 25,703
Hotel Palace	\$ 1,225,297	\$ 944,299	\$ 280,998
Hotel Grand Hotel			\$
Guayaquil	\$ 1,679,836	\$ 2,732,331	(1,052,495)
Total	\$ 147,926,539	\$ 54,731,285	\$ 93,195,254

Nota: Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019

Número de empleados

Los hoteles de Lujo y Primera de Categoría de acuerdo a la investigación realizada tienen en su nómina operativa desde 150 a 300 empleados, siendo la época de mayor cantidad de personal contratado en épocas turísticas altas.

Organigrama

El organigrama departamental de los hoteles de Lujo y Cuatro Estrellas se presenta de la siguiente manera:

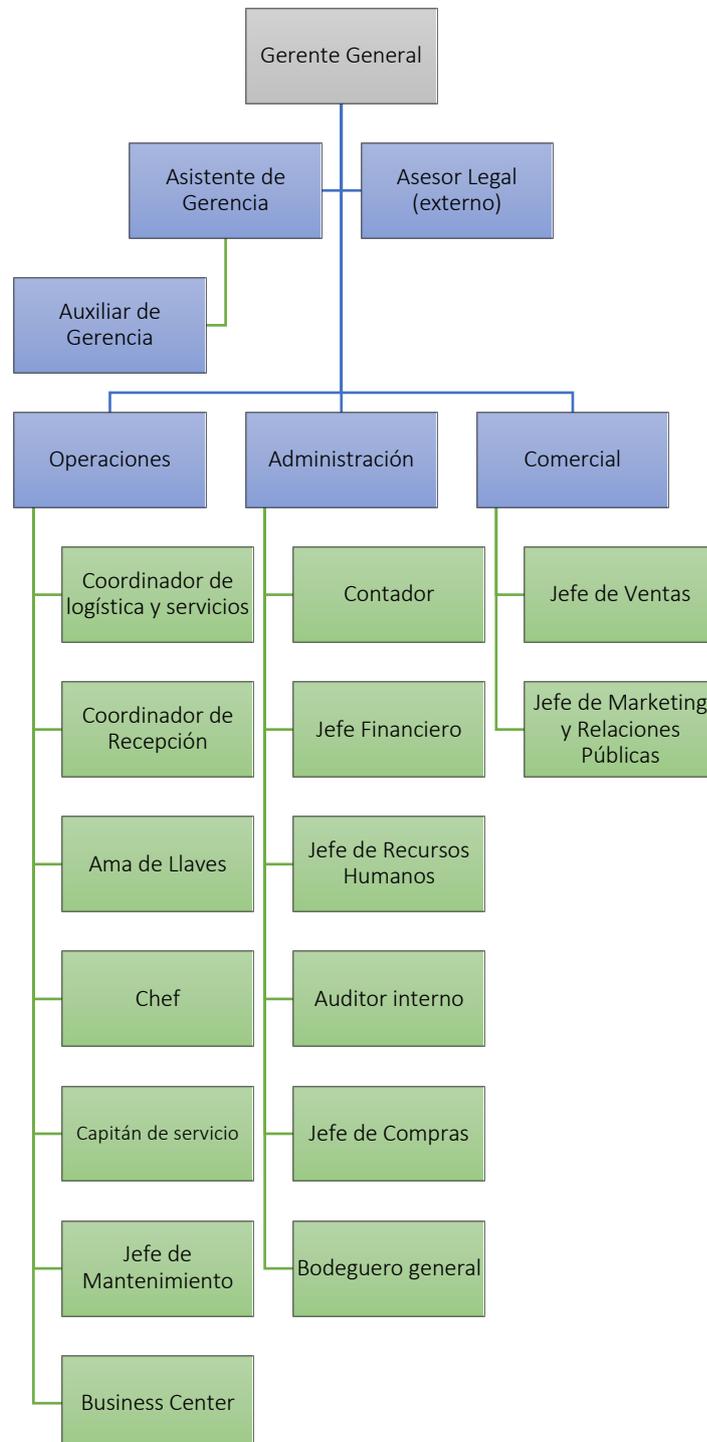


Figura 6. Organigrama departamental de los hoteles de Lujo y Cuatro Estrellas.

Gerencia General.

El departamento de Gerencia General o también denominada como Gerencia Hotelera se encarga del manejo de todos los departamentos del hotel. Es en donde se toman todas las decisiones en relación al manejo operativo, administrativo, financiero y comercial de la entidad. Se compone el siguiente personal: a) Gerente Hotelero; b) Asistencia de Gerencia; c) Auxiliar de Gerencia; d) Asesoría Legal.

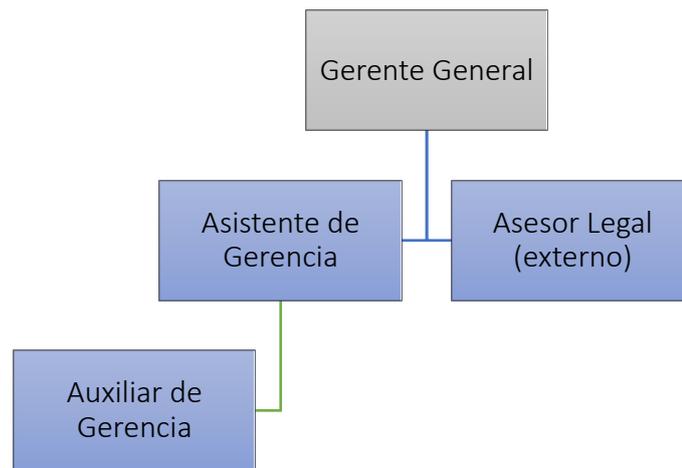


Figura 7. Organigrama departamento de Gerencia.

A continuación, se detallan las funciones de cada integrante del departamento:

- a) Gerente General / Hotelero: Encargado de representar legalmente a la empresa, planifica estratégicamente junto con el personal contratado las acciones a seguir para incrementar el número de habitaciones ocupadas y platos servidos. Además, establece relaciones comerciales con empresas y otras sociedades que requieren de los servicios del hotel.
- b) Asistente de Gerencia: Es el que maneja la agenda del Gerente General / Hotelero, elabora importantes reportes de ocupación del hotel en general con la finalidad de que su jefe inmediato tome decisiones oportunas.
- c) Auxiliar de Gerencia: Se encarga de preparar información relacionada al departamento con la finalidad de que el Asistente de Gerencia y el Gerente General puedan presentar la información a los accionistas.
- d) Asesoría Legal (externa): Los hoteles de Lujo y Primera Categoría cuentan con asesoría legal externa, puesto que por su giro de negocio y su alta inversión en activos necesitan respaldarse ante eventos como demandas y

juicios tanto por clientes, como por empleados. Reportan directamente a Gerencia General / Hotelera.

Operaciones.

El departamento de operaciones se subdivide en una serie de departamentos más pequeños que se encuentran encargados de realizar las operaciones correspondientes a la entrega del servicio de hospedaje, alimentos y bebidas, etc.

Eventos y Banquetes.

El departamento de eventos y banquetes es el encargado de cotizar, preparar y entregar el servicio dentro y fuera del hotel en caso de que sea necesario. Forma parte de la actividad de alimentos y bebidas por lo que la gestión del área influye significativamente sobre los resultados de la entidad. Generalmente cuenta con los siguientes cargos: a) Coordinador de Logística y Servicios; b) Jefe de Banquetes y Eventos; c) Asistente de Banquetes y eventos; d) Choferes.

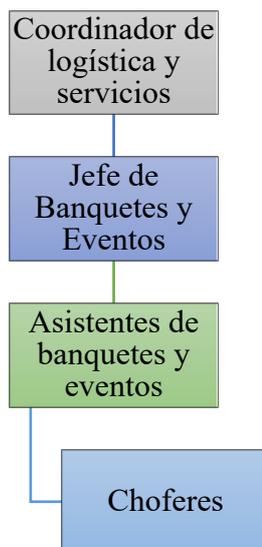


Figura 8. Organigrama del departamento de eventos y banquetes.

- a) Coordinador de Logística y Servicios: Es la persona encargada de coordinar las acciones necesarias para realizar los eventos dentro y fuera del hotel.
- b) Jefe de Banquetes y Eventos: Cotiza a los clientes los salones disponibles, opciones de *buffets*, bebidas y otros elementos necesarios para la realización de los eventos.

- c) Asistentes de banquetes y eventos: Son quienes atienden a los clientes por cualquier requerimiento relacionado al evento. Separan citas, agendan pruebas de menú.
- d) Choferes: Son quienes tienen a su cargo los vehículos de la empresa, con la finalidad de transportar elementos decorativos del hotel, alimentos y bebidas, sonido, etc., necesario para la realización de eventos fuera del hotel.

Alojamiento.

El departamento de alojamiento es el segundo más importante de la organización hotelera, pues se encarga de ofrecerle al cliente las diversas opciones disponibles para la contratación del servicio de hospedaje ya sea a través de reserva o por tránsito. Los colaboradores de esta área son: a) Coordinador de Recepción; b) Asistente de Reservas; c) Recepcionistas; d) Botones.

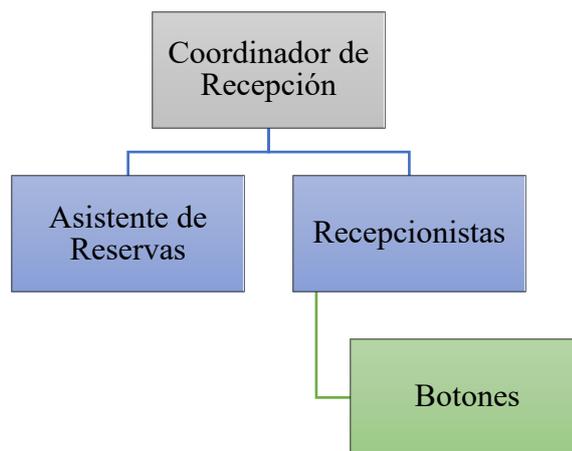


Figura 9. Organigrama del departamento de alojamiento.

- a) Coordinador de Recepción: Es el encargado de coordinar al personal de recepción de acuerdo a los turnos establecidos a fin de que el servicio quede cubierto 24 horas / 7 días de la semana, verificando que se cumplan las jornadas de acuerdo al Código de Trabajo vigente.
- b) Asistente de Reservas: Es la persona encargada de receptor las reservaciones vía páginas web, telefónica y presencial.
- c) Recepcionistas: Son las personas encargadas de atender las llamadas que los potenciales clientes, proveedores y usuarios realizan al número telefónico del hotel.

- d) Botones: Su misión es colaborar con el servicio de traslado de equipaje de los huéspedes desde la recepción hasta las habitaciones y viceversa.

Room Service.

El departamento de *Room Service* se encarga de receptor los pedidos realizados por los huéspedes directamente desde las habitaciones, el personal a cargo de esta área es: a) Ama de Llaves; b) Asistente de *Room Service*; c) Camareras; d) Cocinero de *Room Service*; e) Asistente de Cocina; f) Lavanderas; g) Personal de Aseo y Limpieza.

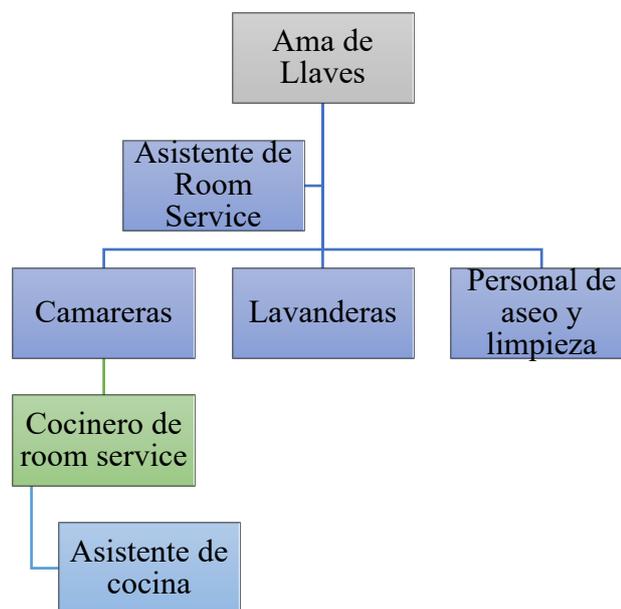


Figura 10. Organigrama del departamento de *Room Service*.

- a) Ama de Llaves: Dirige al personal del departamento para que el servicio, el aseo y la disposición de las habitaciones se mantenga en orden.
- b) Asistente de *Room Service*: Toma los pedidos y soluciona los requerimientos solicitados por los huéspedes.
- c) Camareras: Se encargan de realizar el aseo y la desinfección de las habitaciones del hotel.
- d) Cocinero de *Room Service*: Prepara los pedidos de alimentos y bebidas del servicio a la habitación.
- e) Asistente de Cocina: Asiste al cocinero para brindar alimentos a los huéspedes.

- f) Lavanderas: Se encargan de manejar las máquinas que permiten el lavado del menaje de las habitaciones del hotel, así como de los clientes de eventos y huéspedes que deseen tomar el servicio.
- g) Personal de Aseo y Limpieza: Se encargan de la limpieza y desinfección de las áreas comunes del hotel, así como de los salones de eventos.

Cocina principal.

La cocina principal es el departamento que realiza el *mise en place* del área de alimentos y bebidas, esto quiere decir la organización de las tareas que involucran la preparación anticipada de los ingredientes, que se requieren para tener listo el menú. Es un área muy delicada debido a la cantidad de inventario manejado y la delicada manipulación de los mismos. A continuación, se presenta el organigrama departamental conformado por: a) Chefs; b) Coordinador de Partida; c) Cocineros de Restaurante; d) Ayudantes de Cocina; e) Panadero; f) Posillero.

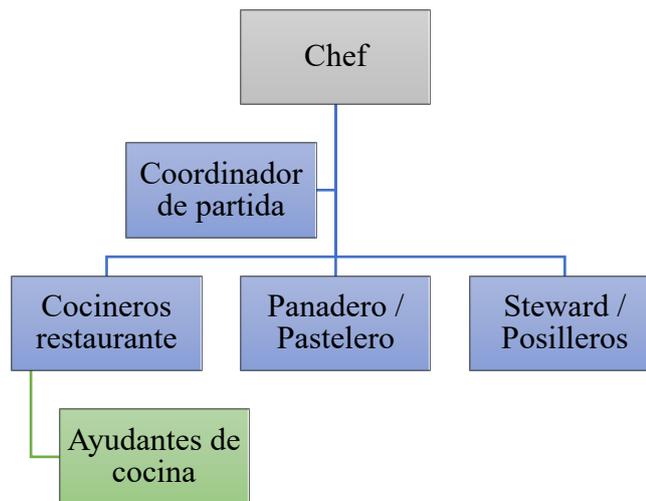


Figura 11. Organigrama del departamento de cocina principal

- a) Chef: Es el encargado de la preparación de recetas estándar, maneja la planeación del *mise en place* y determina los pronósticos de venta de los restaurantes. Dirige a los cocineros y auxiliares.
- b) Coordinador de Partida: Es la persona que supervisa que existan todos los ingredientes necesarios para cumplir con la preparación de los platos de acuerdo a los pronósticos de venta.

- c) Cocineros de Restaurante: Se encargan de preparar los platillos del menú de acuerdo a las recetas estándar establecidas.
- d) Ayudantes de Cocina: Realizan el porcionamiento de las carnes, pollos, pescados y mariscos que se adquieren para cubrir la elaboración del menú.
- e) Panadero / Pastelero: Elabora postres, panes y aperitivos para brindar como cortesía o porción adicional a los visitantes del restaurante o la cafetería.
- f) Steward / Posillero: Son las personas que realizan las labores de limpieza de las áreas de cocina, lavado de menaje, ollas y utensilios.

Cafetería y Restaurante.

Esta es el área de alimentos y bebidas que tiene un gran movimiento de personal, porque en muchas ocasiones se encuentran abiertos las veinticuatro horas y 7 días de la semana, por lo que se contrata una cantidad de personal importante para atender a los clientes de tránsito y huéspedes del hotel los cuales son: a) Capitán de Servicio; b) Meseros; c) *Bartenders*; d) Meseros.

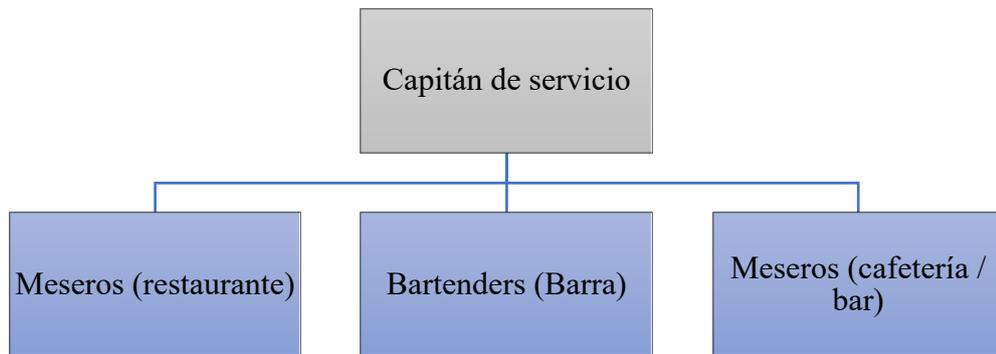


Figura 12. Organigrama del departamento de cafetería y restaurante.

- a) Capitán de Servicio: Es el encargado de supervisar al personal asignado como mesero y *bartenders*, con la finalidad de que brinden los servicios basados en la calidad.
- b) Meseros (restaurante): Se encargan de atender a los clientes del restaurante tomando sus pedidos de acuerdo al protocolo de cada establecimiento.
- c) *Bartenders* (Barra): Se encargan de preparar las bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

- d) Meseros (cafetería / bar): Se encargan de atender a los clientes de la cafetería y el área del bar tomando sus pedidos de acuerdo al protocolo de cada establecimiento.

Mantenimiento.

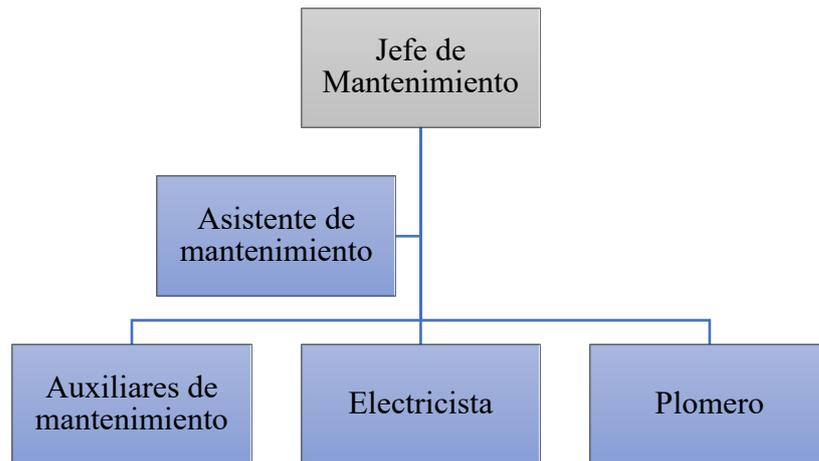


Figura 13. Organigrama del departamento de mantenimiento.

- a) Jefe de Mantenimiento: Es la persona que se encarga de asegurar que el hotel cuente con los equipos al ciento por ciento para su funcionamiento.
- b) Asistente de Mantenimiento: Realiza las programaciones de mantenimiento de los equipos del hotel.
- c) Auxiliares de Mantenimiento: Realizan el mantenimiento de los equipos del hotel.
- d) Electricista: Realiza actividades de mantenimiento eléctrico preventivo y correctivo de las instalaciones del hotel.
- e) Plomero: Se encarga de asegurar el correcto flujo de agua en las instalaciones del hotel.

Business Center.

El departamento de *Business Center* es controlado por la Coordinadora de Recepción que se encarga de asignar computadora y tiempo a los huéspedes que requieran el servicio, así como fotocopias y demás suministros.

Administración.

El área administrativa del hotel se encarga del registro de la operación de tal manera que los estados financieros reflejen la realidad de la entidad, es decir, la esencia sobre la forma del hotel.

Contabilidad.

El departamento contable se encarga del registro de las operaciones del hotel, así como de las compras, ventas, pagos y cobros. Es decir, todo el proceso desde el ingreso de la factura hasta la emisión de los estados financieros, declaraciones de impuestos, etc. El personal esta conformado por: a) Contador; b) Analista Contable; c) Asistente Contable; d) Auxiliar Contable; e) Asistente de Costos.

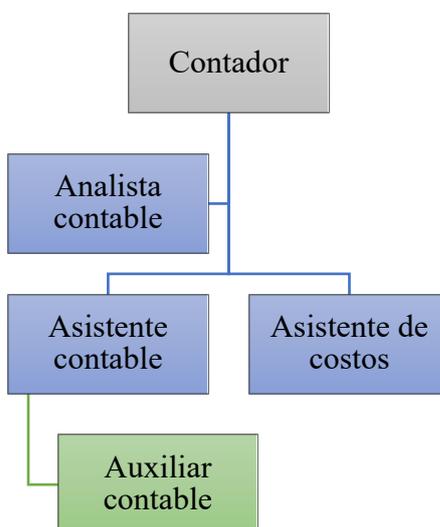


Figura 14. Organigrama del departamento de contabilidad.

- a) Contador: Es el responsable del departamento contable, firma como responsable de la información financiera presentada ante los accionistas del hotel, entidades de control, proveedores, clientes y empleados.
- b) Analista Contable: Arma los estados financieros de la empresa, incluyendo notas a los balances que revelan la información más relevante sobre las operaciones del hotel.
- c) Asistente Contable: Se encarga de la revisión de la información ingresada, la reclasificación de cuentas en caso de ser necesario y los asientos de cierre de mes para la emisión de los balances.

- d) Auxiliar Contable: Realiza el ingreso de la información contable desde el registro de la factura hasta la emisión de la retención.
- e) Asistente de Costos: Se encarga de establecer el coste de los productos vendidos en alimentos y bebidas, ya sea por restaurante, cafetería o banquetes y eventos.

Financiero.

El departamento financiero se encarga de realizar los procesos de tesorería, tanto a nivel de recaudación de cuentas por cobrar, así como a nivel de cuentas por pagar, manejando un flujo de efectivo por medio del cual se establecen las prioridades de pago. Se compone de los siguientes cargos: a) Jefe Financiero; b) Asistente Financiero; c) Asistente de Crédito y Cobranzas; d) Cajeros; e) Auxiliar Financiero.

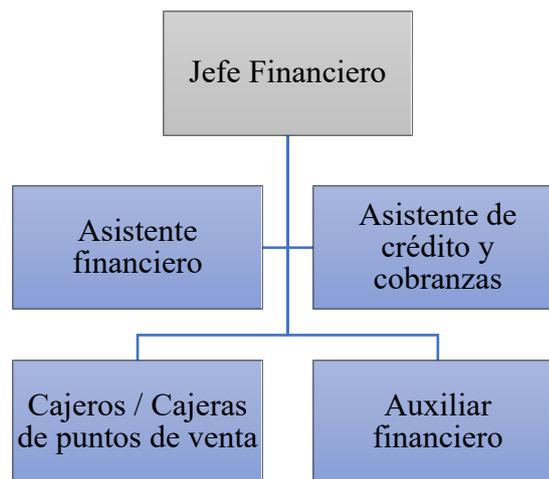


Figura 15. Organigrama del departamento financiero.

- a) Jefe Financiero: Es el responsable del adecuado financiamiento de la empresa, a través de recursos propios y/o vía préstamo bancario, según se pueda observar las necesidades en el flujo.
- b) Asistente Financiero: Se encarga de la elaboración y manejo del flujo de caja.
- c) Asistente de Crédito y Cobranzas: Realizar las gestiones de crédito y cobranzas de los clientes internos y externos, aprobación de descuentos para el personal.
- d) Cajeros / Cajeras de puntos de venta: Encargados de la facturación de los servicios del hotel, ya sea en efectivo, tarjeta de crédito o crédito directo.

- e) Auxiliar Financiero: Se encarga del archivo de la información, la emisión de cheques o transferencias para el pago a proveedores y colaboradores.

Recursos Humanos.

El departamento de recursos humanos es el encargado de la selección y capacitación del personal, así como de la elaboración de la nómina. A continuación, se muestra el organigrama departamental conformado por: a) Jefe de Recursos Humanos; b) Asistente de Selección; c) Asistente de Capacitación; d) Trabajadora Social.

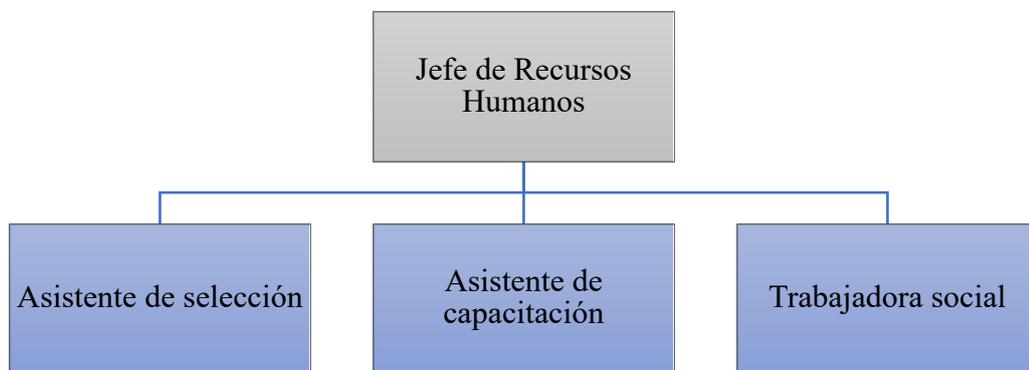


Figura 16. Organigrama del departamento de recursos humanos.

- a) Jefe de Recursos Humanos: Encargado de la elaboración de manuales de funciones, puestos y cargos.
- b) Asistente de Selección: Receptar y tramita las hojas de vida del personal a contratar.
- c) Asistente de Capacitación: Preparan y elaboran planes de capacitación de acuerdo con los requerimientos del personal.
- d) Trabajadora Social: Se encarga de realizar los trámites para la contratación del personal, como la visita a su domicilio, etc.

Auditoría Interna.

El departamento de auditoría interna es aquel que se encarga de validar si se cumplen o no las políticas dispuestas por la alta dirección del hotel. A continuación, el organigrama conformado por el siguiente personal: a) Auditor Interno; b) Asistente de Auditoría; c) Auxiliar de la Auditoría; d) Auditor Nocturno.

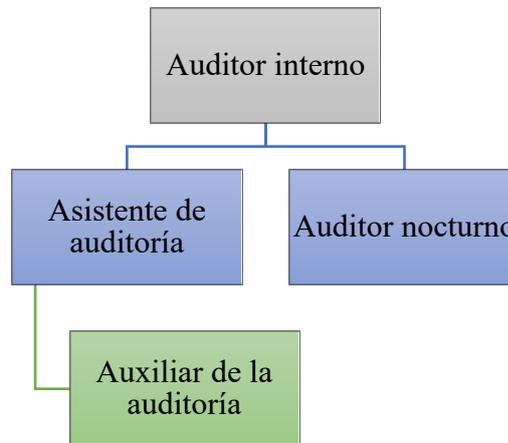


Figura 17. Organigrama del departamento de auditoría interna.

- a) Auditor interno: Emite reportes acerca de los procedimientos de control para validar la confiabilidad de la información financiera.
- b) Asistente de Auditoría: Es la persona que realiza procedimientos de control interno para validar la efectividad de las políticas y detectar posibles riesgos de la operación.
- c) Auxiliar de la Auditoría: Realiza actividades de solicitud y revisión de información a los departamentos.
- d) Auditor Nocturno: Se encarga de realizar procedimientos de control durante la jornada nocturna, principalmente en el área de caja, alimentos y bebidas, etc.

Compras.

El departamento de compras realiza el abastecimiento de los requerimientos del hotel, como son alimentos y bebidas; suministros y activos menores, de acuerdo a lo que se plantea. A continuación, se muestra el organigrama del departamento conformado por: a) Jefe de Compras; b) Asistente de Compras; c) Auxiliar de Compras.

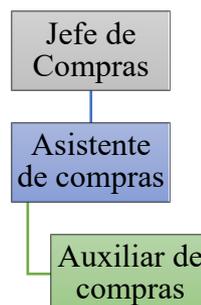


Figura 18. Organigrama del departamento de compras.

- a) Jefe de Compras: Autoriza las compras de inventario de acuerdo a las políticas internas.
- b) Asistente de Compras: Solicita las cotizaciones a proveedores de acuerdo a los requerimientos de la operación.
- c) Auxiliar de Compras: Brinda soporte en los procesos de compras de la entidad.

Bodega.

El área de bodega es la encargada del manejo y distribución de los inventarios de la empresa. Se divide en los siguientes: (a) *amenities*; (b) alimentos y bebidas y (c) suministros. A continuación, el organigrama del departamento conformado por: a) Bodeguero General; b) Bodeguero de *Amenities*; c) Bodeguero Alimentos y Bebidas; d) Bodeguero de Suministros.

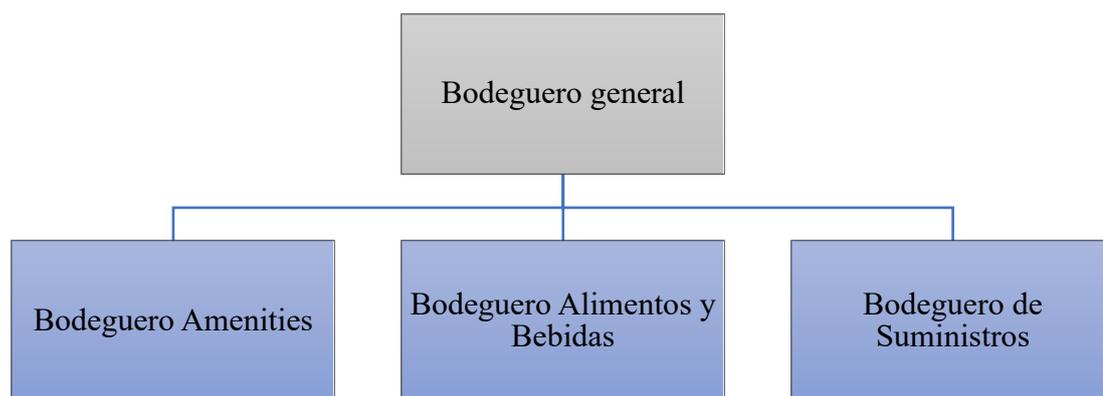


Figura 19. Organigrama del departamento de bodega.

- a) Bodeguero General: el Bodeguero general recibe las compras para ser ingresadas y perchadas de acuerdo a un orden específico de uso y según la perecibilidad del producto.
- b) Bodeguero de *Amenities*: Es la persona que se encarga del manejo de los insumos del área manejada por el Ama de Llaves (*shampoo*, acondicionador, jabón, peinillas, toallas, dentífrico, etc.)
- c) Bodeguero Alimentos y Bebidas: Es quien realiza el ingreso de la mercadería relacionada a los alimentos y bebidas que el hotel maneja.
- d) Bodeguero de Suministros: Corresponde material pop, publicitario y otros de limpieza.

Comercial.

Esta área se encarga de posicionar al hotel en el mercado y mantener la vigencia de sus promociones y servicios captando más demanda. A continuación se presenta el organigrama:

Ventas corporativas.

El área de ventas corporativas se dedica a la oferta de paquetes promocionales a través de diversos mecanismos de apoyo, que permite a la entidad mantenerse vigente y vender.

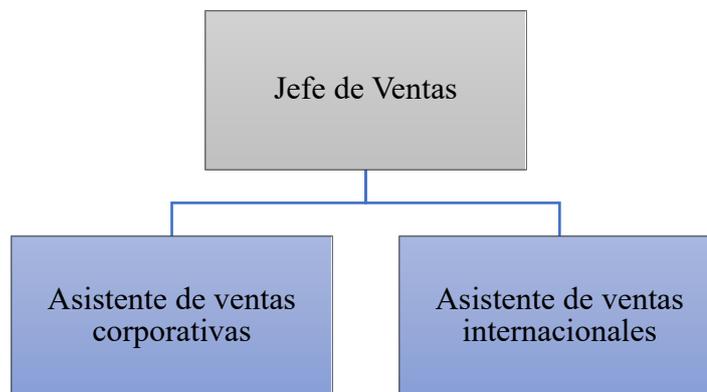


Figura 20. Organigrama del departamento de ventas.

- a) Jefe de Ventas: Realiza reportes para la gerencia de acuerdo a la ocupación del establecimiento y el número de platos servidos.
- b) Asistente de ventas corporativas: Se encarga de atender a los clientes corporativos que desean adquirir paquetes de hospedaje.
- c) Asistente de ventas internacionales: Manejan las ventas a nivel internacional de hospedaje.

Marketing y Relaciones Públicas.

El departamento de marketing y relaciones públicas es el encargado de promocionar los servicios del hotel local e internacionalmente. A continuación, se describe la estructura: a) Jefe de Marketing y Relaciones Públicas; b) Asistente de Marketing y Relaciones Públicas; c) Diseñador gráfico; d) *Community Manager*.



Figura 21. Organigrama del departamento de marketing.

Las funciones del personal de esta área son:

- a) Jefe de Marketing y Relaciones Públicas: Establece estrategias para el manejo de la imagen corporativa del hotel.
- b) Asistente de Marketing y Relaciones Públicas: Maneja agendas, cronogramas de eventos promocionales de acuerdo a fechas festivas y feriados, el mismo que es aprobado posteriormente por la Gerencia General / Hotelera.
- c) Diseñador gráfico: Elabora los artes y diseños para distintos usos publicitarios de acuerdo a la imagen corporativa y estrategias a aplicar en cada campaña.
- d) *Community Manager*: Es la persona responsable de elaborar las estrategias de posicionamiento digital, su implementación y medición.

Monto de la inversión

A continuación, se muestra la inversión realizada por el sector hotelero de Lujo y Primera Categoría en cuanto a los activos fijos, ya sean éstos de terrenos, edificios, vehículos, equipos de computación, entre otros. De acuerdo a la participación el Hotel Hilton Colón es el que presenta el 47% del total; seguido por el Oro Verde con el 20.88%; el Holiday Inn con el 10.10%; y el Hotel Continental y Hampton Inn con el 7.66% y 7.34% respectivamente.

Tabla 8.
Monto de la inversión

Nombre	Categoría	Activo Fijo Neto	Participación %
Hotel Hilton Colón			
Guayaquil	De Lujo	\$ 32,952,388	46.66%
Hotel Oro Verde Guayaquil	De Lujo	\$ 14,746,474	20.88%
	Primera		
Holiday Inn	Categoría	\$ 7,129,094	10.10%
Hotel Continental	De Lujo	\$ 5,411,124	7.66%
Hotel Hampton Inn	De Lujo	\$ 5,181,272	7.34%
Hotel Unipark	De Lujo	\$ 1,066,363	1.51%
	Primera		
Hotel Del Rey	Categoría	\$ 977,332	1.38%
	Primera		
Hotel Rizzo	Categoría	\$ 783,389	1.11%
	Primera		
Apart Hotel Kennedy	Categoría	\$ 764,564	1.08%
Hotel Grand Hotel			
Guayaquil	De Lujo	\$ 682,402	0.97%
	Primera		
Hotel Castell	Categoría	\$ 487,315	0.69%
	Primera		
Hotel Palace	Categoría	\$ 201,628	0.29%
	Primera		
Hotel Gold Center	Categoría	\$ 102,630	0.15%
	Primera		
Hotel City Plaza	Categoría	\$ 85,137	0.12%
	Primera		
Hotel Doral	Categoría	\$ 39,931	0.06%
	Primera		
Hotel Sol de Oriente	Categoría	\$ 4,500	0.01%
Total inversiones del sector		\$ 70,615,543	100%

Nota: Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con corte a Julio del 2019.

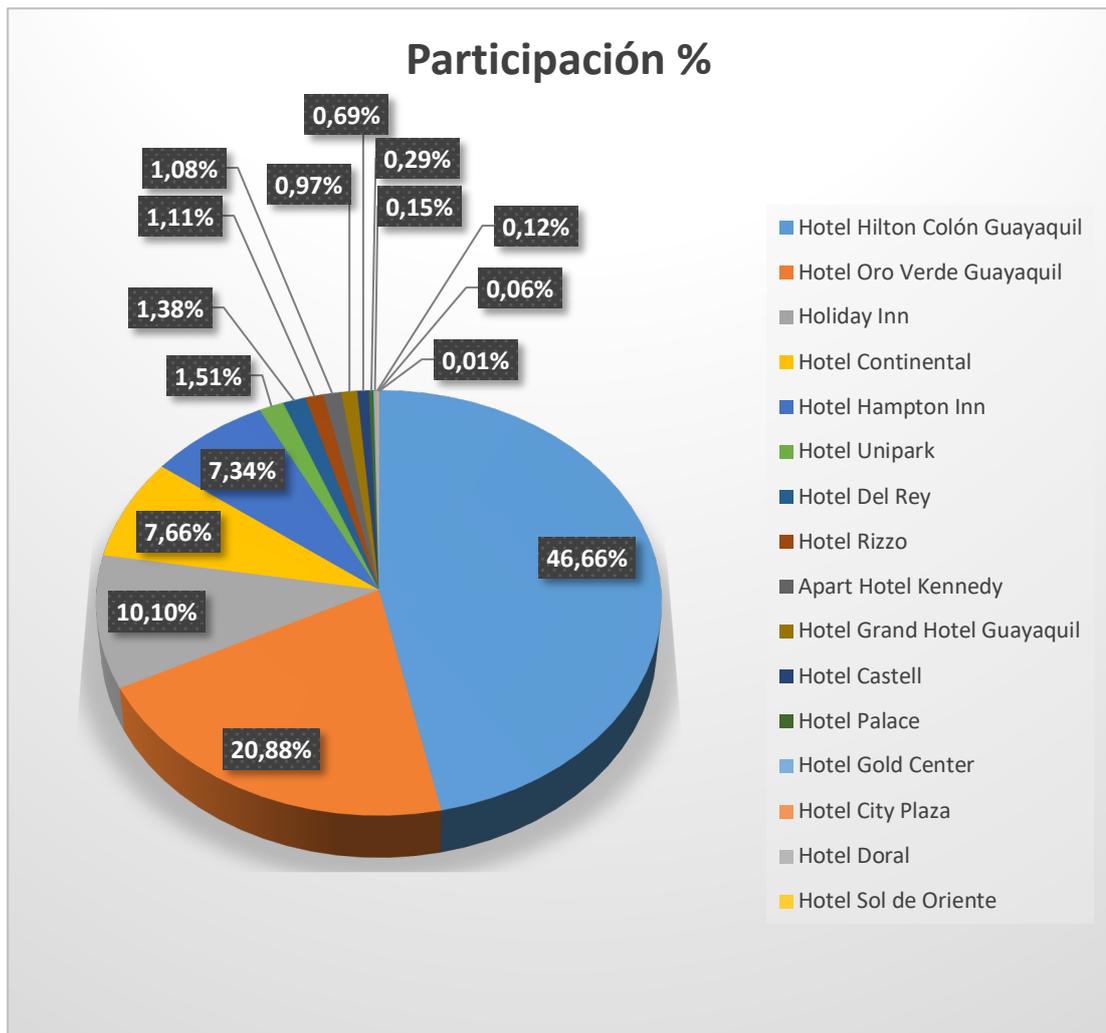


Figura 22. Participación de las empresas en el total de activos.

Relevamiento de los Principales Procesos, Detección de Factores de Riesgos Operacionales y Propuesta de Mejora al Sector Hotelero de Lujo y Primera Categoría.

A continuación, se detallan los procesos de acuerdo con la recopilación de información sobre las áreas, funciones e informes de control interno obtenidos mediante la consulta a los funcionarios de los hoteles de Lujo y Primera Categoría, así como también, considerando la observación al personal que acompañaba a dichos entrevistados y mediante libros especializados en hotelería. Los procesos analizados son los más críticos de riesgos operativos los cuales son: servicio de alojamiento, control tanto de inventario de alimentos y bebidas como de activos menores y el control de los huéspedes para que los servicios prestados sean debidamente cobrados.

Control de Huéspedes para que los servicios estén debidamente cobrados

Proceso de Alojamiento.

Dentro del relevamiento de información se ha podido corroborar que el objetivo del proceso de alojamiento en el sector hotelero es brindar un servicio de hospitalidad de calidad y confort para el cliente a través del desarrollo de las siguientes actividades:

- a) El huésped procede a solicitar una habitación a la recepcionista.
- b) La recepcionista debe verificar si existen habitaciones disponibles o si está reservada con anterioridad.
- c) Si no existen habitaciones disponibles el cliente se retira, caso contrario la recepcionista le brinda información sobre opciones y tarifas del hotel.
- d) La recepcionista comunica las opciones de pago que acepta el hotel
- e) El cliente selecciona una forma de pago. Si esta es en efectivo debe cancelar la tarifa al cajero, si lo hace con tarjeta de crédito debe entregar un *voucher* abierto (el mismo que se confirma con la entidad financiera) para cargar los consumos del cliente.
- f) El cajero con los datos personales del cliente crea un folio a su nombre y entrega la tarjeta, clave o llave de la habitación. Posteriormente se le entrega el folleto de bienvenida.
- g) Los botones proceden a trasladar el equipaje y acompañar al huésped.
- h) El huésped se instala en la habitación y se queda por los días pactados al inicio en la recepción.

Una vez que se cumple el plazo de hospedaje, y que el huésped decide retirarse le notifica de su salida a la recepcionista, quien mediante aparatos de comunicación informa a las camareras quienes proceden a ingresar a la habitación con la llave máster y proceden a la revisión de los elementos decorativos, alimentos y bebidas del Minibar, etc. Si existen faltantes:

- a) La camarera procede a notificar a la recepción, quien realiza los cargos y solicita el pago en la caja.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

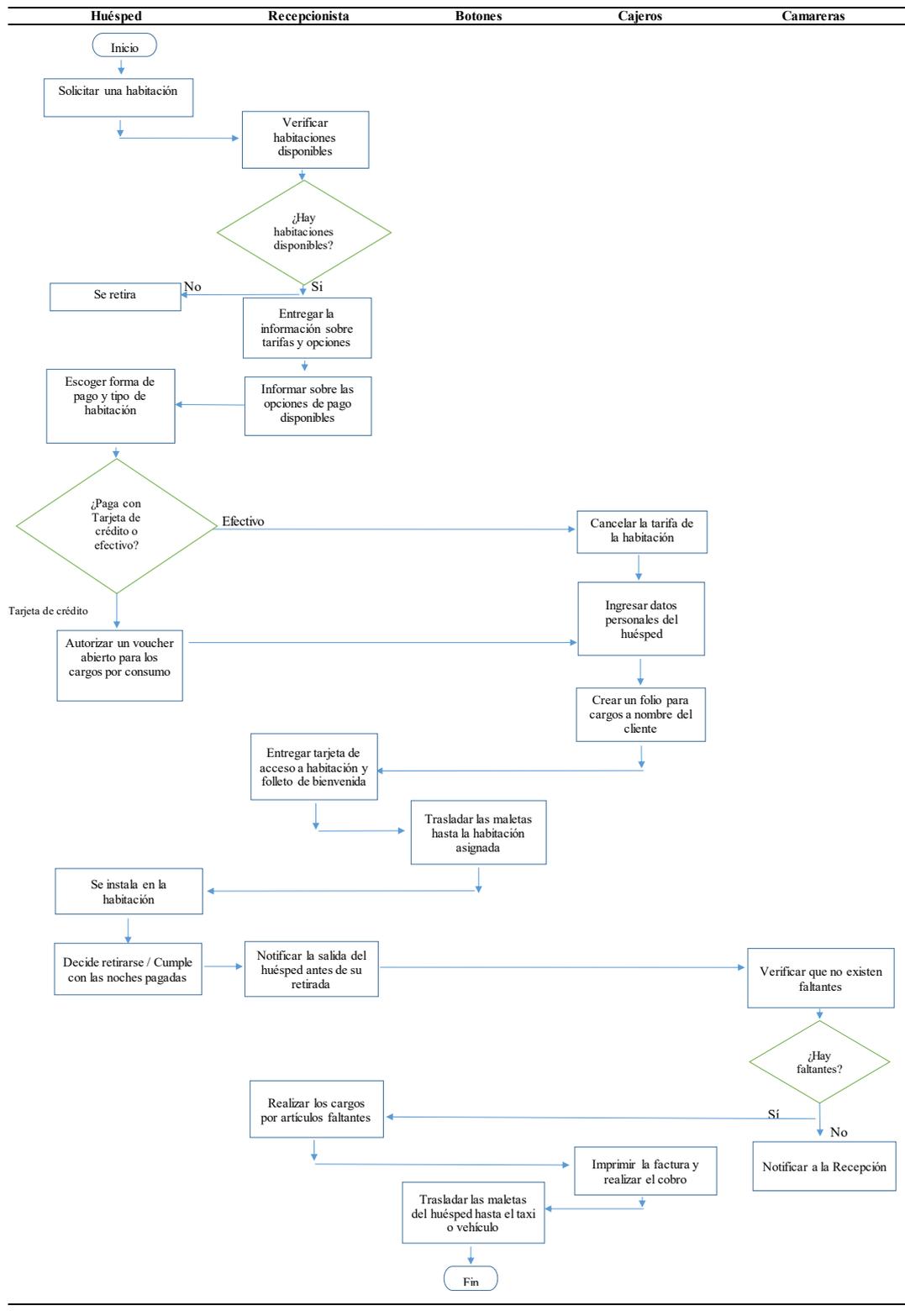


Figura 23. Proceso de alojamiento

Riesgos del servicio de alojamiento.

Los riesgos operativos presentes en este proceso son:

- a) Si el personal de recepción recibe divisas extranjeras de huéspedes para cambiarlas sin autorización de la Gerencia, obteniendo un mejor cambio en una entidad bancaria y apropiándose de la diferencia.
- b) Cuando el empleado vende productos de su propiedad tales como: alimentos, bebidas, o drogas sociales dentro del hotel para su beneficio.
- c) Si el camarero o recepcionista cobra directamente un valor adicional por servicios como cambio de habitación sin facturarlos.
- d) En casos en los que el recepcionista se encuentra en colusión con un tercero para negarle habitaciones en ese hotel y ofrecerle hospedaje en otro de amigos, familiares o colaboradores, lo que representa pérdidas para la empresa.
- e) Al momento de recibir huéspedes nocturnos que salen en el mismo turno del recepcionista, facturando con documentos falsos y sustrayéndose el valor del importe.
- f) Cuando el recepcionista aplica descuento a empleados en la factura del sistema y emite un comprobante falso que posteriormente anula con el valor normal, sustrayendo el dinero de la diferencia.
- g) Cuando el personal permite el ingreso de familiares o amigos para que usen las habitaciones sin emitir comprobante de venta y recibiendo un valor como compensación.
- h) Casos en los que el mesero o cajero entregan mal el vuelto de la cuenta, sin que el cliente se percate, por lo que se sustrae la diferencia.
- i) Si el ama de llaves ingresa con la tarjeta máster a las habitaciones sin justificación, desapareciendo valores o cosas que posteriormente se las cargan al huésped.
- j) Cuando el huésped toma elementos de las habitaciones como sábanas, toallas, ceniceros y demás adornos antes de su salida del hotel.
- k) Si el huésped llena con agua las botellas de licor que se encuentran en el Minibar para que no se las cobren.
- l) Cuando el huésped o sus acompañantes indican un número de habitación diferente al suyo para evitar el cargo.
- m) Si el huésped no quiere cancelar un cargo por concepto de *room service* negando el servicio.

- n) Cuando se dejan en el pasillo toallas, alimentos o bebidas, que son tomados por los clientes.

Estos riesgos operacionales descritos en el proceso de alojamiento se alinean con el tipo de fraude apropiación indebida de activos, malversación de fondos, raterismo y esquemas de solapado, en donde el defraudador busca un beneficio propio, perjudicando a la entidad.

Para todos estos riesgos operativos se ha considerado una propuesta para reducir o eliminar el impacto económico que afecte a los hoteles.

Factores de riesgo para que ocurra los fraudes operacionales en el área de alojamiento.

Como factor de riesgo predominante se encuentran la oportunidad, porque una inadecuada supervisión o la falta de sistemas de seguridad y monitoreo generan un ambiente en donde existe la posibilidad de que se materialicen este tipo de riesgos.

Personas que intervienen en el área de alojamiento.

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en el proceso de servicio de alojamiento, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

- a) Clientes, personas que tienen un perfil muy exigente en el servicio y lo utilizan para beneficiarse.
- b) Recepcionistas
- c) Ama de llaves y
- d) Camareros.

El perfil del personal que realiza este tipo de actividades son personas que tienden a racionalizar su comportamiento por la antigüedad, la necesidad o las condiciones en las que desarrollan su actividad en las que no se sienten satisfechos o tienen suficiente supervisión.

Controles internos sugeridos para el área de alojamiento.

Sobre los procesos de alojamiento se sugieren las siguientes estrategias de control interno para mitigar los riesgos operacionales por los errores voluntarios e involuntarios del personal:

- a) Mantener centralizado la caja y advirtiendo a los huéspedes de realizar cualquier tipo de transacción con previo aviso al Gerente Hotelero o directamente en casos de tipos de cambio.
- b) Realizar cuadros periódicos de la caja central.
- c) Utilizar clientes fantasmas para validar si los procesos se cumplen.
- d) Realizando encuestas de satisfacción al cliente en donde se consulte sobre problemas presentados por robos, pagos y demás.

Para mitigar los riesgos operacionales derivados de los huéspedes en el área de recepción:

- a) Establecer la política de cobro por el servicio de alojamiento para clientes no frecuentes que ingresen sin equipaje, exigiendo el pago por adelantado de la habitación.
- b) Mantener activo el sistema de seguridad para evitar el ingreso de terceros a las habitaciones de los clientes.

A la salida del huésped:

- a) Mantener una comunicación coordinada entre el personal de recepción y camareras a fin de que se chequeen inmediatamente faltantes de sábanas, toallas, ceniceros y otros adornos de las habitaciones. En caso de existir faltantes, incluirlos dentro de la facturación del servicio.
- b) Revisar las seguridades de las botellas y alimentos del Minibar a la salida del cliente para asegurar que se encuentren sin consumir. En caso de existir botellas de licor rellenas con agua, por ejemplo, cobrar de inmediato en la factura del servicio.
- c) Establecer tarjetas para cargos de alimentos y bebidas en el hotel, con la finalidad de garantizar el número de habitación y cliente al que se agregará el consumo.
- d) En los servicios de *room service* exigir la firma del cliente a la entrega de los productos para que estos sean cargados a la factura final.
- e) No dejar los carros de camareros con toallas, sábanas y otros productos de propiedad del hotel en los pasillos.

Cuentas por cobrar.

Se ha incluido el proceso de cuentas por cobrar porque afectan a la operación al momento de que tanto clientes como empleados cancelan los valores por los servicios o alimentos servidos. El relevamiento de la información se realiza de la siguiente manera:

- a) Los cajeros de recepción o restaurante emiten el comprobante de venta al cliente, verificando si tiene crédito o no; y si es colaborador de la entidad o no.
- b) Si es personal del hotel aplica el descuento autorizado por la gerencia, y envía a la nómina para descuento por rol.
- c) Si no es empleado y tiene crédito, una vez vencido el plazo el asistente de crédito y cobranzas realiza la gestión y verifica el pago notificando a contabilidad.
- d) Finalmente, el asistente contable verifica el ingreso y contabiliza.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

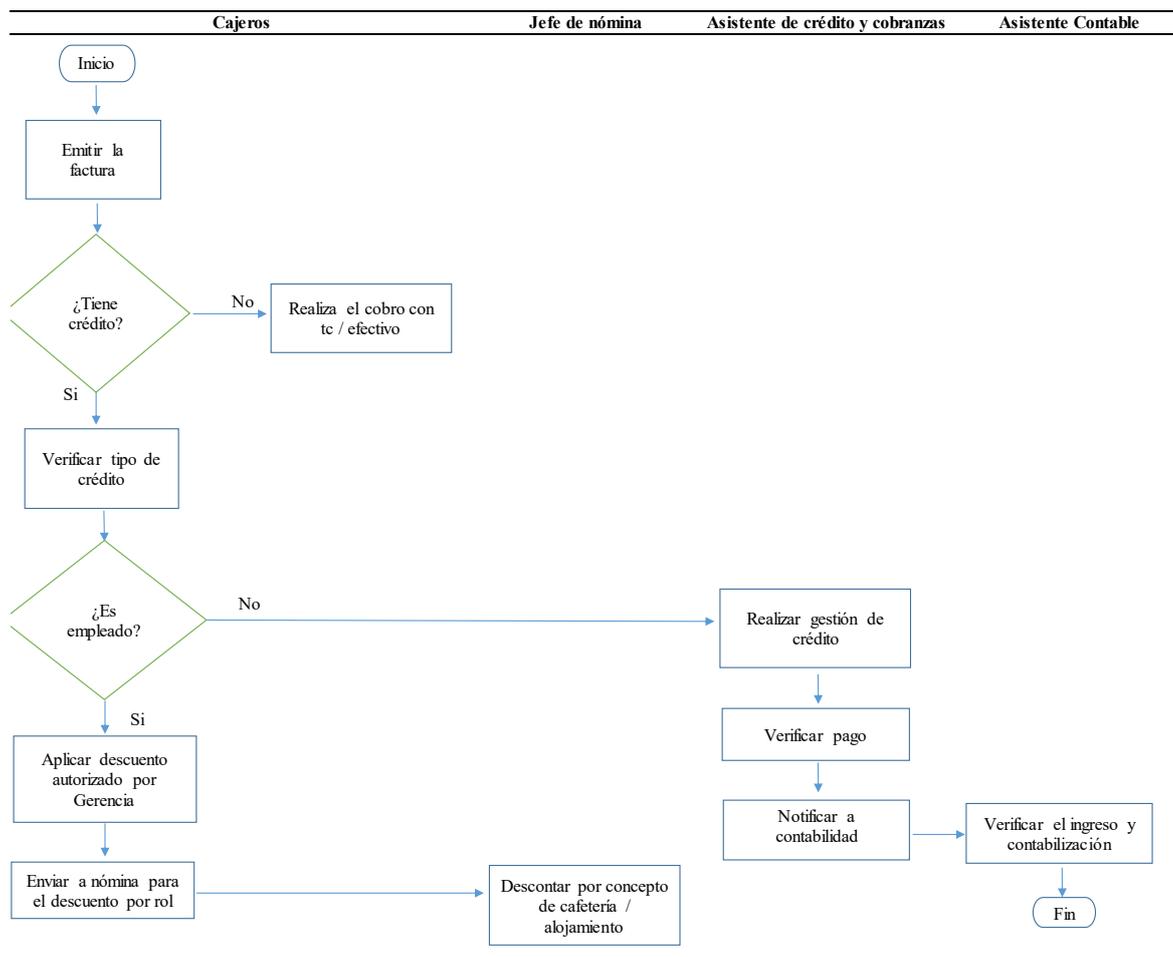


Figura 24. Proceso de cuentas por cobrar

Riesgos de cuentas por cobrar.

Los riesgos operacionales relacionados a las cuentas por cobrar son:

- a) Que un cliente tome el nombre de un empleado para obtener el descuento en alimentos y bebidas sin autorización del colaborador.
- b) Que los meseros facturen consumo de clientes a su nombre y cobren en efectivo al precio real los alimentos y bebidas sustrayéndose la diferencia.
- c) Que el asistente de crédito y cobranzas altere información para cobrar los cheques recaudados y mantenga el crédito del cliente sobrevalorando la cartera por cobrar.
- d) Que el asistente de crédito y cobranzas altere los cobros, colocando el pago a clientes que tienen la cartera vencida por más tiempo cubriendo el dinero que tomó (jineteo de fondos).

- e) Que exista colusión entre el personal para alterar facturas cobrando al cliente el monto real y colocando en el sistema a crédito.

Factor de fraude de riesgo operacional en cuentas por cobrar.

El riesgo operacional se encuentra en el factor de oportunidad, porque los sistemas de cobro del hotel deben validar que es el empleado quien está tomando los alimentos y bebidas en la cafetería.

Personas que intervienen en el área de cuentas por cobrar.

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en este proceso, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

El perfil del defraudador es el personal que aprovecha el débil control interno, la falta de supervisión de esta área y la confianza de sus superiores para materializar este tipo de hechos.

Controles internos sugeridos para las cuentas por cobrar.

Los controles internos sugeridos para el manejo operacional de las cuentas por cobrar son:

- a) En horarios laborables el colaborador no debería gozar del descuento por alimentos y bebidas ya que el hotel les proporciona la alimentación.
- b) Solicitar la firma del colaborador en cada consumo.
- c) Estableciendo políticas de cobro en donde se depositen directamente los cheques cobrados en el día. Haciendo control de cartera con llamadas periódicas a los deudores para confirmar saldos.
- d) Brindar capacitaciones al personal indicando los problemas que se generan al cometer este tipo de actividades.

Procesos relacionados al control de alimentos y bebidas

A continuación, se presenta la descripción del proceso de compras de una de las áreas mas criticas que se encontró en la investigación el cual es: el área de alimentos y bebidas.

Compras de alimentos y bebidas.

Se pudieron evidenciar los procesos de compras en donde las actividades realizadas fueron:

- a) El bodeguero general informa sobre el stock actual al área de compras

- b) El asistente de compras ingresa la orden del pedido al sistema
- c) Esta orden de pedido es autorizada por el jefe de compras,
- d) El asistente de compras solicita los productos a proveedores autorizados
- e) El proveedor recibe la orden de pedido para proceder a facturar y despachar el producto
- f) En el hotel la persona encargada de recibir los productos es el Bodeguero general, para posteriormente pesarlos,
- g) Mientras que el auxiliar contable verifica las cantidades facturadas vs el peso real.
- h) El bodeguero de alimentos y bebidas, una vez pesado y verificado el producto procede a porcionar las carnes, los pollos, etc., de acuerdo con el requerimiento de cocina.
- i) Vuelve a pesar los productos porcionados
- j) El auxiliar contable apunta el peso real neto del producto porcionado al reverso de la factura para contabilizar la merma. Ingresar la factura al sistema y registrar la merma.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

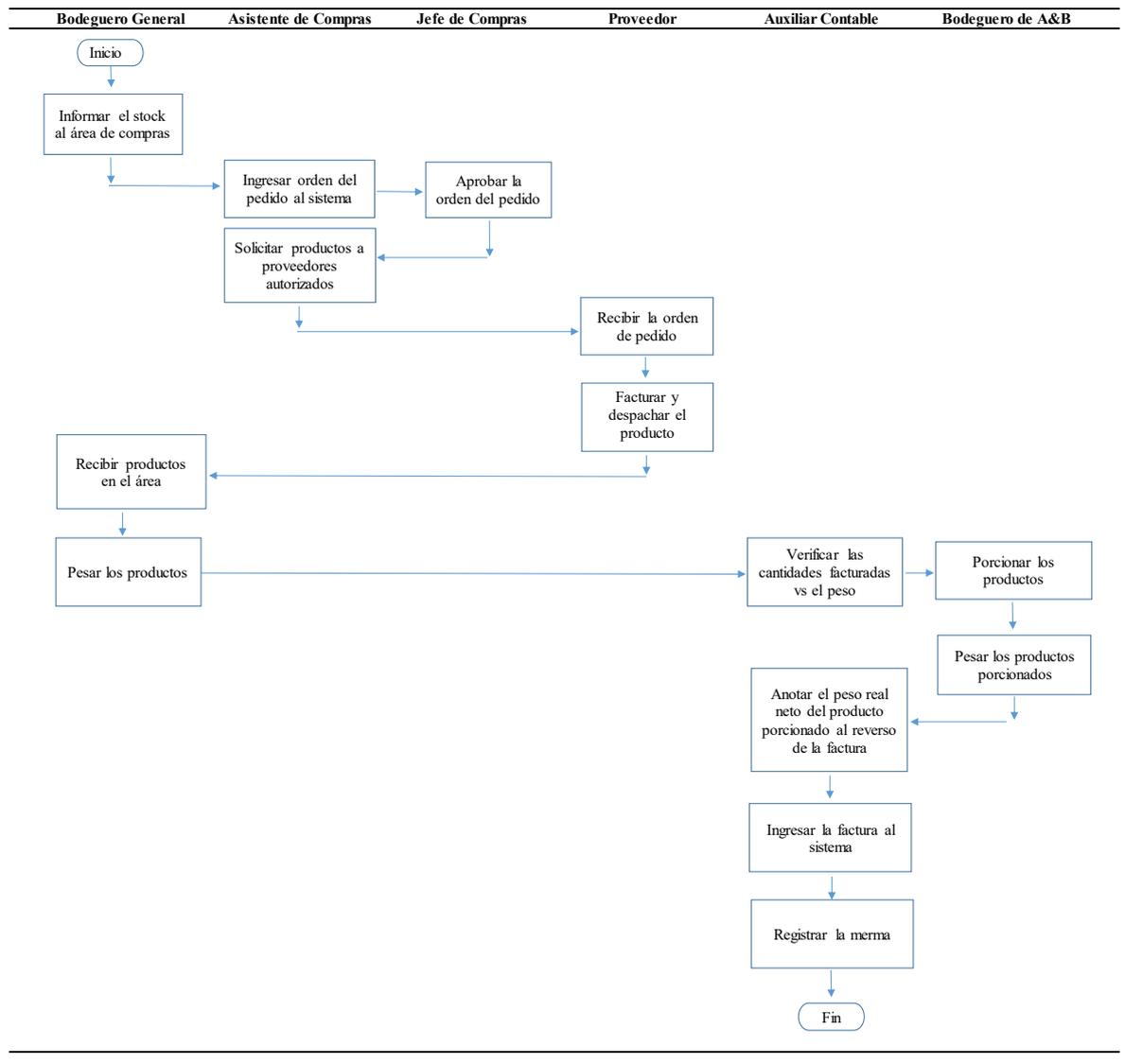


Figura 25. Compra de productos del inventario alimentos y bebidas

Riesgos de compras de inventario de alimentos y bebidas.

Dentro de las áreas de compras de inventario de alimentos y bebidas se pueden presentar los siguientes riesgos operacionales:

- a) Que un empleado no autorizado reciba inventarios de alimentos y bebidas sin colocar la firma de recibido para apropiarse de los productos, sobre todo cuando el transporte que hace la entrega no es de propiedad del proveedor. Negando que el producto haya llegado y solicitando la reposición.
- b) Cuando el bodeguero que ha recibido estos inventarios los deja al ingresar al área de compras sin vigilancia y el personal los toma sin autorización para su uso autoconsumo.

- c) Cuando el bodeguero indica que un producto se encuentra caducado para echarlo a la basura para apropiarse de ellos en colusión con otros colaboradores.
- d) Cuando el bodeguero de alimentos y bebidas al momento de porcionar los productos no respeta el peso para cada plato, dejando pedazos de comida más pequeños que se registran como merma, para posteriormente apropiarse de ellos.
- e) Cuando por mala gestión del bodeguero caducan los alimentos y bebidas generando pérdidas para la empresa.
- f) Cuando los proveedores dan comisiones al jefe de compras por asegurar una venta de productos, cargándole este valor al hotel.
- g) Cuando el bodeguero se involucra con el proveedor para solicitar pedidos exagerados que no corresponden a las cantidades que habitualmente se compran, con la finalidad de comisionar clandestinamente.

Como conclusión se puede decir que, en este proceso operativo, el riesgo de fraude se asocia con los esquemas de corrupción en donde predominan los sobornos (comisiones por facturas, arreglo de ofertas); conflicto de intereses (esquemas de compras); apropiación indebida de activos en la forma de mal uso.

Para todos estos factores de riesgo se ha considerado una propuesta para reducir o eliminar el impacto económico que afecte a los hoteles (Ver página 66).

Factor de riesgo para que ocurran los fraudes operacionales en el área de compras de inventario de alimentos y bebidas.

Como factor de riesgo predominante se encuentran la racionalización, pues el personal puede considerar que el hotel no requiere de esos productos o elementos por lo que los podrían sustraer para uso personal. En caso de no aplicar los correspondientes controles esto podría derivar en pérdidas a largo plazo para el hotel. A pesar de que en algunos de los hoteles Lujo y de Primera Categoría tienen controles rigurosos como no permitir el ingreso de tarrinas o fundas a las instalaciones para evitar la salida de productos sin autorización, tranquilamente un colaborador que tiene mucha inteligencia, pero poco nivel de honestidad puede encontrar la manera de ejecutar estos riesgos, racionalizándolo como merma permitida.

Otro factor que podría motivar la ejecución de estos esquemas de fraude es la presión, pues el colaborador puede pasar por una necesidad de dinero y esto lo llevaría a aceptar los esquemas de colusión con proveedores, lo que justificaría su accionar.

Personas que intervienen en el área compras de inventario de alimentos y bebidas

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en el proceso de área de compra de alimentos y bebidas y equipos menores, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

Los principales defraudadores en estos riesgos son:

- a) Los proveedores, porque podrían motivar a los colaboradores a que realicen esquemas de colusión perjudicando directamente al hotel.
- b) El jefe de compras y
- c) El bodeguero

El perfil del defraudador en este tipo de esquemas son personas que llevan una vida con un nivel superior al que pueden pagar, motivándolos a cometer estos actos porque desean seguir en el mismo círculo en el que consideran que su sueldo no es suficiente, por lo tanto, deben cometer estos fraudes.

Controles internos sugeridos para el área de compras de inventario de alimentos y bebidas.

Se sugieren los siguientes controles internos para el área de compras de alimentos y bebidas:

- a) Autorizar a una sola persona a firmar el ingreso de mercaderías y segregarle esa única responsabilidad.
- b) Hacer un comparativo de las compras de estos productos entre el mes actual y el pasado; así como con el mismo período del año anterior.
- c) Mantener activo un sistema de seguridad y vigilancia con personal capacitado para observar los movimientos del personal. Manteniendo las políticas de prohibir el ingreso de bolsos, maletas y otros objetos que permitan la salida de alimentos y bebidas.
- d) Exigir en el sistema contable de inventarios que se coloque la fecha de compra del producto, lote y caducidad para que los encargados de costos y

bodega puedan manejar y revisar las fechas importantes evitando que se mantengan los productos hasta la fecha de caducidad.

- e) Definir una política de baja del inventario caducado que exija fotografías, eliminando y desechando los productos abriendo los empaques y dejando como constancia sus frascos para conteo físico del mes e informe correspondiente. Caso contrario cobrar el valor al empleado.
- f) Manteniendo personal ajeno a la bodega durante la recepción de productos y porcionamiento para que se realicen el correcto ingreso de las porciones en la contabilidad.
- g) Revisando al personal a la entrada y salida del horario laboral.
- h) Cobrar el valor de la pérdida de productos caducados en caso de comprobarse negligencia del bodeguero a cargo.

Despachos de inventarios de alimentos y bebidas.

Se pudieron evidenciar los procesos durante los despachos de productos de la bodega de alimentos y bebidas en donde se ejecutan las siguientes actividades:

- a) El coordinador de partida realiza la orden de pedido interna para el *mise en place*
- b) La persona encargada del área de bodega de alimentos y bebidas se encarga de validar la orden y despachar los productos de acuerdo con el requerimiento
- c) El Bodeguero general aprueba el pedido interno; procede a bajar los reportes de los despachos para luego enviarlos al asistente de costos, quien hará posteriormente una revisión de verificación y cuadro de los costos por productos consumidos e informará las novedades al Contador y Auditor Interno.
- d) Mientras que en el área de cocina central el coordinador de partida será el responsable de recibir los productos y almacenarlos, finalizando de esa manera el proceso.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

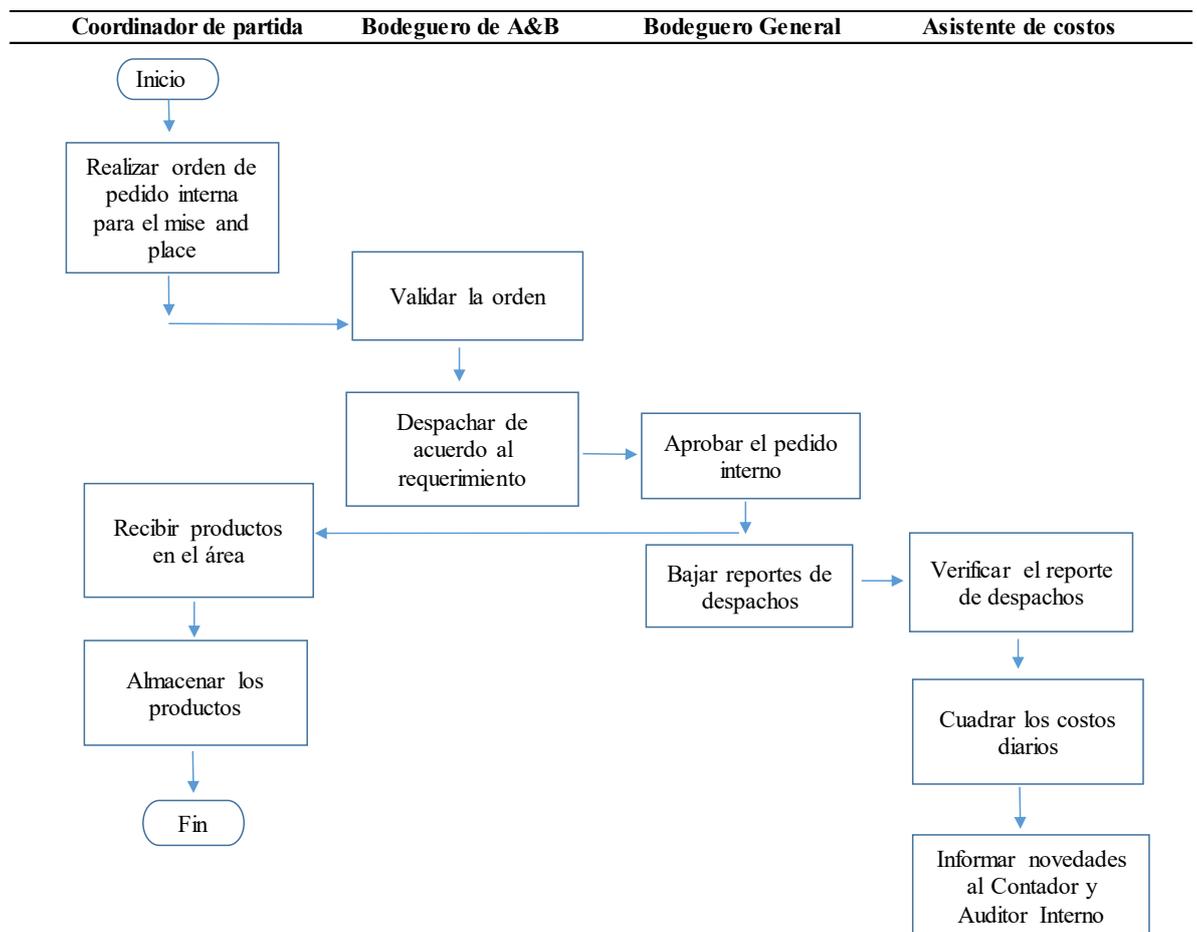


Figura 26. Despacho de inventario alimentos y bebidas

Riesgos en el despacho de alimentos y bebidas.

Los riesgos operacionales del área de despachos de inventarios son los siguientes:

- a) Cuando no se siguen los protocolos correspondientes de devolución y *mise and place* de productos por parte de los encargados de alimentos y bebidas en sus respectivas áreas.

Estos esquemas se alinean al fraude por apropiación de bienes en la forma de mal uso.

Para todos estos factores de riesgo se ha considerado una propuesta para reducir o eliminar el impacto económico que afecte a los hoteles (Ver página 69).

Factor de riesgo operacional de inventarios de alimentos y bebidas.

El factor de riesgo en este proceso es la racionalización puesto que no necesariamente los colaboradores desean cometer algún tipo de fraude, más bien

consideran que ellos pueden cambiar productos directamente con el proveedor de manera más rápida, optimizando tiempos, pero sin considerar que podrían afectar la contabilización del producto, su registro en bodega, etc.

Personas que intervienen en el área de despacho de inventarios de alimentos y bebidas.

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en este proceso, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

El defraudador de este proceso sería la persona que intenta realizar estas actividades, que de manera voluntaria o involuntaria podrían afectar al hotel.

Control interno sugerido en el área de despacho de inventarios de alimentos y bebidas.

Los controles internos sugeridos serían:

- a) Prohibir la salida de cualquier alimento, bebida, cartón, etc., sin la debida autorización de gerencia, mediante correo electrónico directo y llamada de verificación a seguridad.

Ventas de alimentos y bebidas en restaurante.

A través del relevamiento de este proceso se puede observar las siguientes actividades:

- a) Inicia con la bienvenida al huésped o cliente por parte del Capitán de Servicio, quien ofrece una mesa y lo instala. Posteriormente entrega la carta y espera la decisión de consumo.
- b) Cuando el huésped o cliente toma la decisión sobre las opciones de comida y bebida, procede a informar al mesero, quien toma el pedido y retira la carta para informar al cajero.
- c) El cajero realiza el ingreso del pedido en el sistema de órdenes, que automáticamente envía la comanda a la cocina principal para ser recibida por el Chef.
- d) El chef recibe la comanda e informa del pedido a los cocineros para que procedan con la preparación y envío del plato.
- e) Una vez preparado el mesero lo retira y entrega al cliente para el consumo.

- f) Cuando el cliente finaliza el consumo solicita la cuenta al mesero, quien a su vez le indica al cajero que cierre la orden de la mesa. Este último procede a emitir la factura y el mesero a entregarla al cliente para esperar su decisión de pago, si es en efectivo, tarjeta o que el valor del consumo sea cargado a la cuenta que el huésped tiene en el hotel.
- g) Realizado el cobro se entrega la factura, el vuelto o la tarjeta al cliente, además en caso de así solicitar el huésped el valor del consumo debe ser cargado a la cuenta del hotel.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

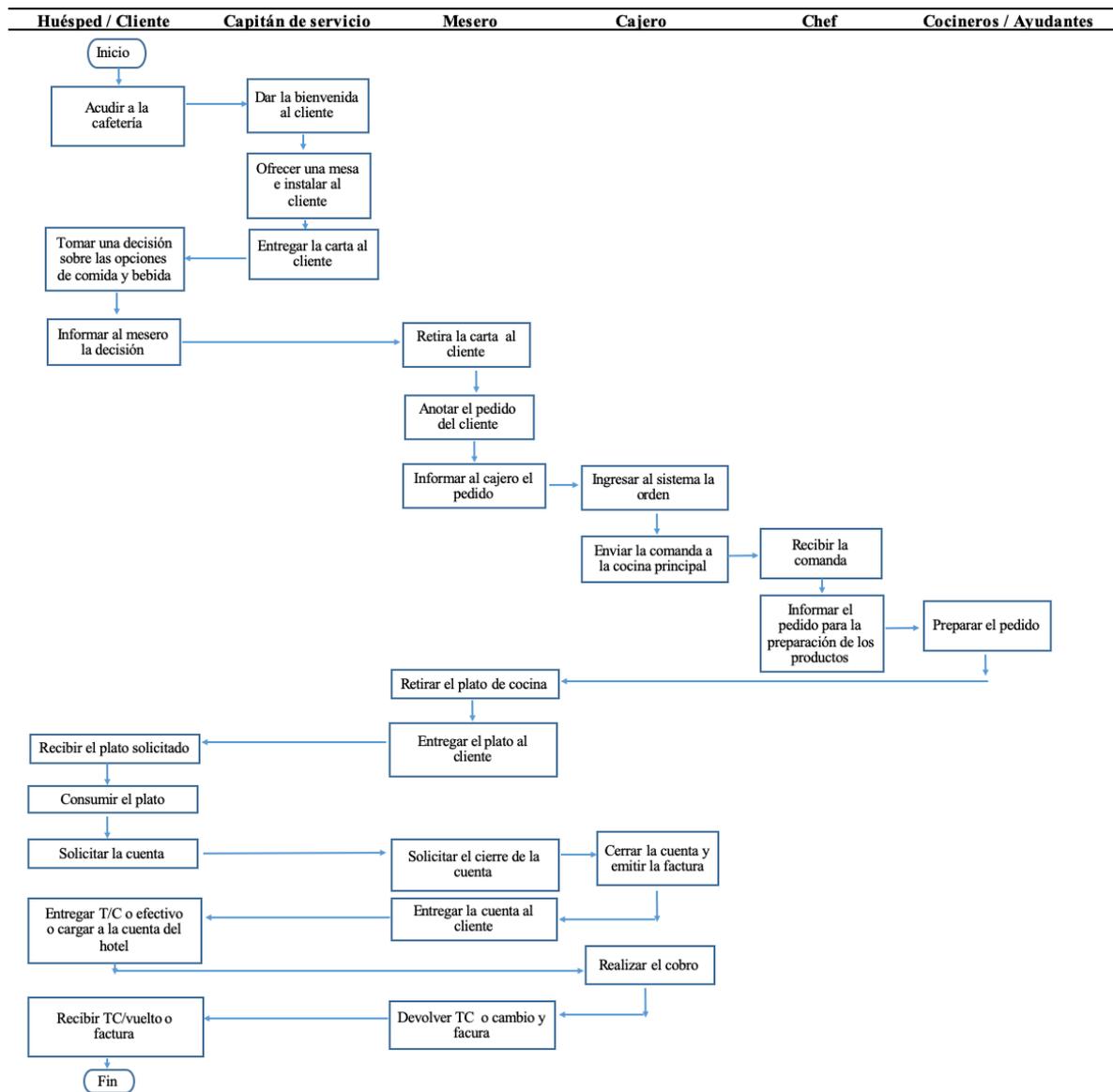


Figura 27. Venta de alimentos y bebidas en restaurante.

Riesgos en el área de ventas de alimentos y bebidas en restaurante.

- Cuando el cliente hurta cubiertos que se le entregan para comer en la cafetería o restaurante.
- Cuando un cliente hospedado en el hotel baja a desayunar en el *buffet* guardando alimentos en tarrinas para consumirlos posteriormente en las habitaciones.
- Cuando ingresa un grupo de personas al restaurante o cafetería indicando que no todos consumirán del *buffet*, pero luego se sirven comida del plato de los demás.

- d) Cuando un cliente consume medio plato de algún alimento y posteriormente se queja de la preparación, solicitando que se lo cambien o indicando que no lo pagará.
- e) Cuando un cliente consume alimentos y bebidas e indica que dejó su billetera en el carro, huyendo sin cancelar la cuenta.

También se dan cuando:

- a) Los meseros cobran en efectivo y sin facturar valores adicionales a un cliente por platos especiales como por ejemplo postres de cumpleaños que se entregan gratis.
- b) Cuando el barista entrega botellas de licor sin terminar mezcladas con agua para sustraerse la completa.
- c) Cuando los accionistas abusan de sus cargos para invitar a comer sin medida a familiares, amigos, etc., sin pagar lo que representa un autoconsumo que es asumido por el hotel.

Estas acciones se alinean al esquema de apropiación indebida de activos en la forma de ventas; esquemas de solapado, dinero en mano. Para todos estos factores de riesgo se ha considerado los controles internos para el área de ventas en restaurante para reducir o eliminar el impacto económico que afecte a los hoteles.

Factor de riesgo en el área de ventas en restaurante.

El factor de riesgo en este proceso es la oportunidad porque si no se controla a los clientes al momento de atender el restaurante en épocas altas entonces se podrían materializar estos riesgos que representarían pérdidas significativas a largo plazo para la entidad.

Personas que intervienen en el área de ventas de alimentos y bebidas.

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en este proceso, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

El cliente / huésped, empleado o accionistas que busca un beneficio personal ya sea económico o alimenticio, aprovechando la oportunidad de que hay muchas personas en el restaurante.

Controles internos para el área de ventas en restaurante.

Se plantean los siguientes controles para el restaurante:

- a) Retirando la vajilla y cubiertos antes de la entrega de la cuenta final al cliente, así el camarero podrá observar si falta algún cubierto.
- b) Estableciendo políticas estrictas para evitar que los clientes saquen comida del *buffet* para llevarlas hasta sus habitaciones.
- c) Avisando al cliente la política de cobro de *buffets*, es decir se cobra por la cantidad de personas que ingresen al restaurante.
- d) Determinar políticas de obsequio o cobro de platillos que el cliente solicita, consume a medias y luego pretende devolver.
- e) Evitar que el cliente salga de la cafetería sin cancelar los consumos con excusas como ir a su vehículo por su billetera. Para esta situación debe activarse un protocolo en donde el camarero asista a la persona hasta el lugar en donde guardar los recursos para pagar la cuenta.
- f) Poner anuncios sobre las promociones u ofertas especiales (platos gratis) para que los clientes puedan apreciarlas y enterarse.
- g) Solicitar que se mantengan las botellas vacías en bodega hasta el inventario mensual.
- h) Establecer un límite de cupo para cafetería y restaurante para los socios o accionistas minimizando el riesgo de pérdidas por autoconsumo.

Inventario físico de alimentos y bebidas.

Antes de proceder con la adquisición de inventarios el personal debe conocer el stock disponible de productos en las áreas de bodega, para ello al finalizar el mes se realizan tomas físicas de los productos en todo el hotel en donde se ejecutan las siguientes actividades:

- a) El asistente de costos para participar de la toma física se encarga de imprimir los reportes de acuerdo con el saldo disponible de productos que presenta el sistema de computación módulo de inventarios y coordina con el asistente de auditoría su supervisión.
- b) El bodeguero general es el encargado de realizar los conteos físicos con el apoyo del asistente de auditoría, los bodegueros de alimentos y bebidas; la ama de llaves; capitán de servicio y ayudantes de cocina en las diversas áreas.

- c) Una vez realizadas las pruebas al inventario todos deben firmar el formulario de la toma física.
- d) El asistente de auditoría procede a realizar el informe final estableciendo las diferencias del inventario y notifica a recursos humanos / gerencia si existen novedades para que procedan a los respectivos descuentos al personal que trabaja en el hotel o verificaciones.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

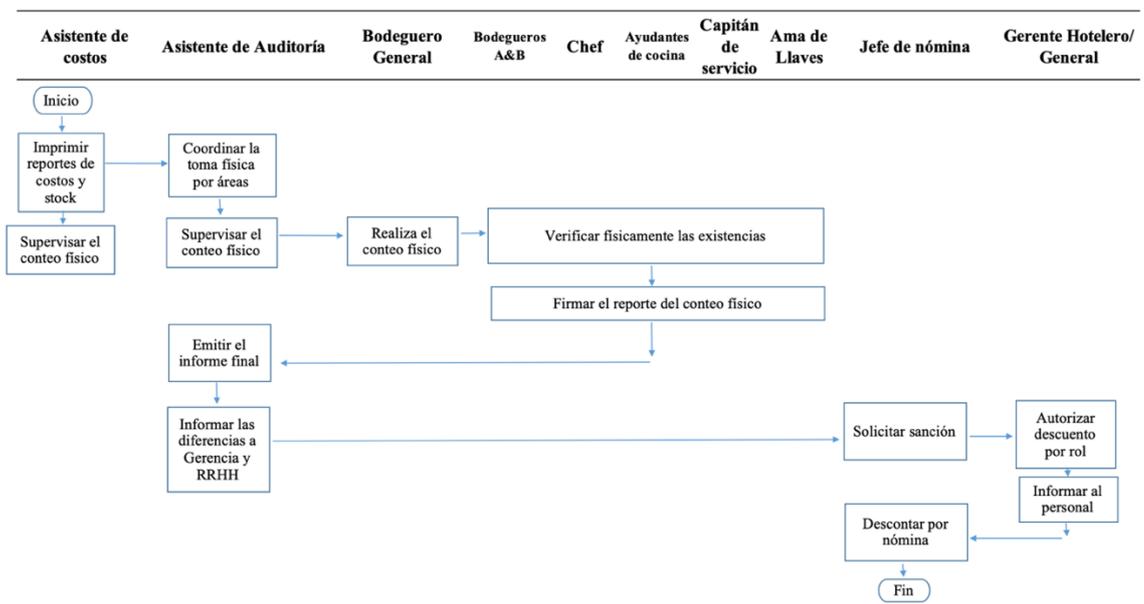


Figura 28. Inventario físico de alimentos y bebidas.

Riesgo de fraude en el proceso de toma física del inventario.

Durante la toma física del área de inventarios se pueden presentar los siguientes riesgos:

- a) Que el bodeguero de alimentos y bebidas reemplace botellas de licor llenas de agua por las originales para compensar faltantes.
- b) Que las cajas de alimentos aparentemente selladas estén llenas de piedras u objetos que no son los productos que indica el empaque.

Estas acciones se alinean al esquema de fraude de apropiación indebida de activos en la forma de raterismo. Para ver los Controles internos sugeridos para el proceso de toma física que mitigan estos riesgos. (Ver pág. 75)

Factores de fraude de riesgo operacional en el proceso de toma física del inventario.

Como factor de riesgo predominante se encuentran la oportunidad y la racionalización, porque el bodeguero de alimentos y bebidas puede determinar que llenar las botellas vacías con agua o las cajas de alimentos con piedras u otros objetos para posteriormente sellarlas es una forma de evadir que sean verificadas.

Personas que intervienen en el área de toma física del inventario.

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en el proceso de toma física de inventarios, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

El bodeguero de alimentos y bebidas, quien en base a una racionalización de su comportamiento considera que puede ejecutar este tipo de actividades para obtener un beneficio personal.

Controles internos sugeridos para el proceso de toma física.

- a) Se sugiere implementar políticas relacionadas a la forma de ejecutar la toma física, es decir que se verifiquen realmente que estén selladas tanto las botellas como las cajas, o en su defecto abrirlas para comprobar si se encuentran o no los productos ahí.
- b) Cuadrar con el sistema los inventarios físicos con los que están en el sistema del hotel para verificar la existencia de estos de forma sorpresiva.

Procesos de activos menores y suministros

Compras de activos menores y suministros.

Para la compra de activos menores y suministros es un proceso similar:

- a) El bodeguero general informa sobre el saldo actual al área de compras.
- b) El asistente de compras ingresa la orden del pedido al sistema.
- c) Esta orden de pedido es autorizada por el jefe de compras.
- d) El asistente de compras solicita los productos a los proveedores autorizados.
- e) El proveedor recibe la orden de pedido para proceder a facturar y despachar el producto.

- f) En el hotel la persona encargada de recibir los productos es el Bodeguero general quien se encarga de verificar que coincidan con el pedido.
- g) El auxiliar contable verifica las cantidades facturadas vs las físicas.
- h) El bodeguero de activos menores y suministros ingresan los productos a la bodega.
- i) El auxiliar contable ingresa la factura al sistema, finalizando con el proceso.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

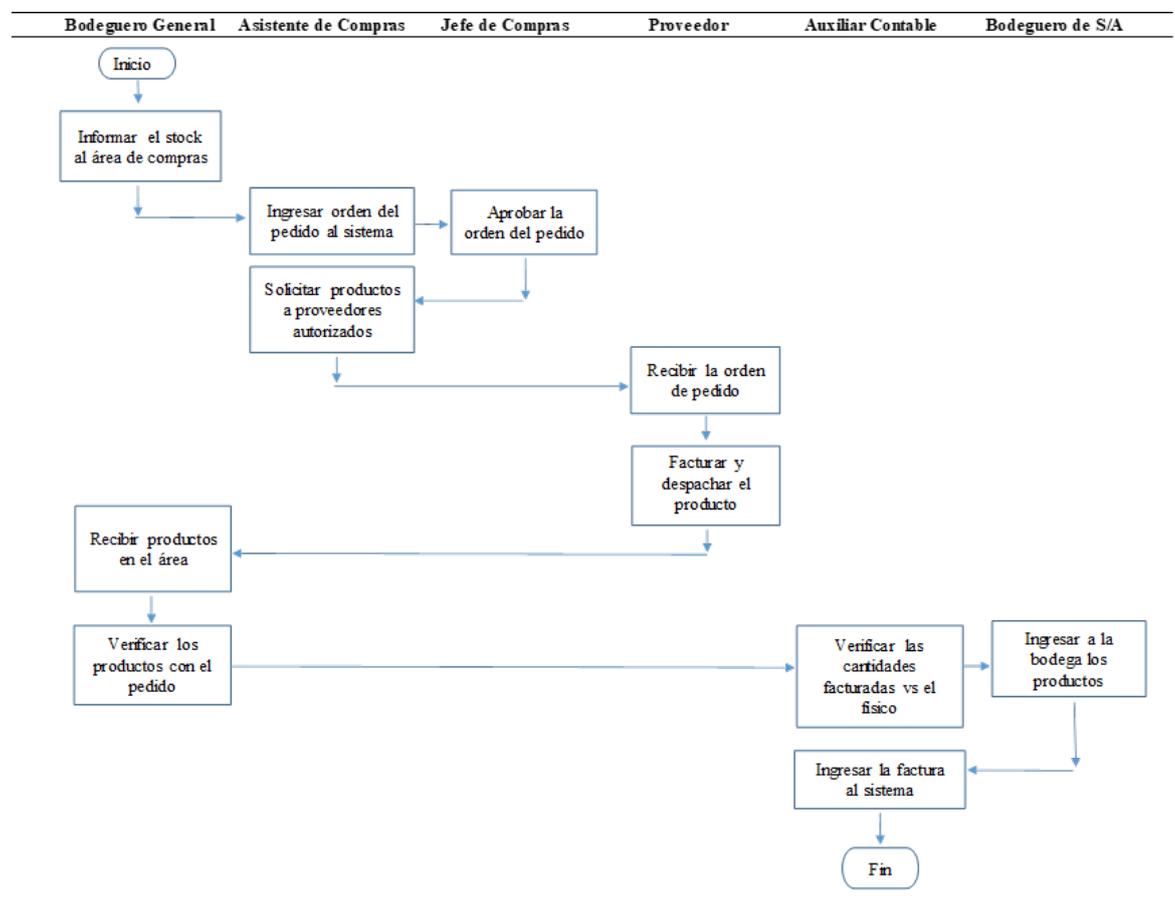


Figura 29. Compra de activos menores y suministros.

Riesgos de compras de activos menores y suministros.

Dentro de las áreas de compras de inventario de activos menores y suministros se pueden presentar los siguientes riesgos operacionales:

- a) Que un empleado no autorizado reciba mercaderías sin colocar la firma de recibido para apropiarse de los productos, sobre todo cuando el transporte

que hace la entrega no es de propiedad del proveedor. Negando que el producto haya llegado y solicitando la reposición.

- h) Cuando el bodeguero que ha recibido productos los deja al ingresar al área de compras sin vigilancia y el personal los toma sin autorización para su uso personal. Generalmente sucede con suministros de oficina y limpieza que son difíciles de inventariar (resmas de papel, papel higiénico, detergentes, etc.)
- i) Cuando el bodeguero indica que un producto se encuentra obsoleto o deteriorado para echarlo a la basura para apropiarse de ellos en colusión con otros colaboradores.
- j) Cuando por mala gestión del bodeguero se deterioran los activos menores y suministros generando pérdidas para la empresa.
- k) Cuando los proveedores dan comisiones al jefe de compras por asegurar una venta de productos, cargándole este valor al hotel.
- l) Cuando el bodeguero se involucra con el proveedor para solicitar pedidos exagerados que no corresponden a las cantidades que habitualmente se compran, con la finalidad de comisionar clandestinamente.

Como conclusión se puede decir que, en este proceso operativo, el riesgo de fraude se asocia con los esquemas de corrupción en donde predominan los sobornos (comisiones por facturas, arreglo de ofertas); conflicto de intereses (esquemas de compras); apropiación indebida de activos en la forma de mal uso.

Para todos estos factores de riesgo se ha considerado una propuesta para reducir o eliminar el impacto económico que afecte a los hoteles (Ver página 78).

Factor de riesgo para que ocurran los fraudes operacionales en el área de compras de activos menores y suministros.

Como factor de riesgo predominante se encuentran la racionalización, pues el personal podría sustraer los activos menores para su uso personal objetando algún justificante que lo encubra como: problemas familiares, económicos, etc. En caso de no aplicar los correspondientes controles esto podría derivar en pérdidas a largo plazo para el hotel. A pesar de que en algunos de los hoteles Lujo y de Primera Categoría tienen controles rigurosos como no permitir el ingreso de bolsos o fundas a las

instalaciones para evitar la salida de productos sin autorización, un colaborador que tiene mucha inteligencia, pero poco nivel de honestidad puede encontrar la manera de ejecutar estos riesgos, si no se aplican los debidos controles.

Personas que intervienen en el área compras de activos menores y suministros.

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en el proceso de área de compra de alimentos y bebidas y equipos menores, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

Los principales posibles defraudadores en estos riesgos son:

- d) Los proveedores, porque podrían motivar a los colaboradores a que realicen esquemas de colusión perjudicando directamente al hotel.
- e) El jefe de compras.
- f) El bodeguero.

El perfil del defraudador en este tipo de esquemas son personas que llevan una vida con un nivel superior al que pueden pagar, motivándolos a cometer estos actos porque desean seguir en el mismo círculo en el que consideran que su sueldo no es suficiente, por lo tanto, deben cometer estos fraudes.

Controles internos sugeridos para el área de compras de activos menores y suministros.

Se sugieren los siguientes controles internos para el área de compras de activos menores y suministros:

- i) Autorizar a una sola persona a firmar el ingreso de mercaderías y darle una única responsabilidad.
- j) Diseñar una política de consumo de suministros (resmas de papel, papel higiénico, detergentes, etc.), haciendo un comparativo de las compras de estos productos entre el mes actual y el pasado; así como con el mismo período del año anterior.
- k) Validar el registro de habitaciones ocupadas por persona vs la compra y despacho de suministros.
- l) Mantener activo un sistema de seguridad y vigilancia con personal capacitado para observar los movimientos del personal. Manteniendo las

políticas de prohibir el ingreso de bolsos, maletas y otros objetos que permitan la salida de productos de limpieza.

- m) Manteniendo personal ajeno a la bodega durante la recepción de productos y verificación para que se realicen el correcto ingreso de las cantidades físicas *versus* las facturadas en la contabilidad.
- n) Revisando al personal a la entrada y salida del horario laboral.
- o) Cobrar el valor de la pérdida de productos caducados en caso de comprobarse negligencia del bodeguero a cargo.
- p) Asegurar precios competitivos con los proveedores, y rotarlos cada cierto tiempo.

Despachos de inventarios de activos menores y suministros.

Mientras que para el despacho de activos operativos y suministros se ejecutan las siguientes actividades:

- a) El ama de llaves solicita mediante orden de pedido interna para el *mise and place* en el área de habitaciones.
- b) El bodeguero de activos operativos y suministros revisa y valida la orden, despachando el requerimiento.
- c) El bodeguero general se encarga de aprobar el pedido interno y bajar los reportes de despachos para el cuadro del asistente de costos e informe de las novedades.
- d) El ama de llaves recibe los productos en cada piso para mantener productos disponibles para cada habitación.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

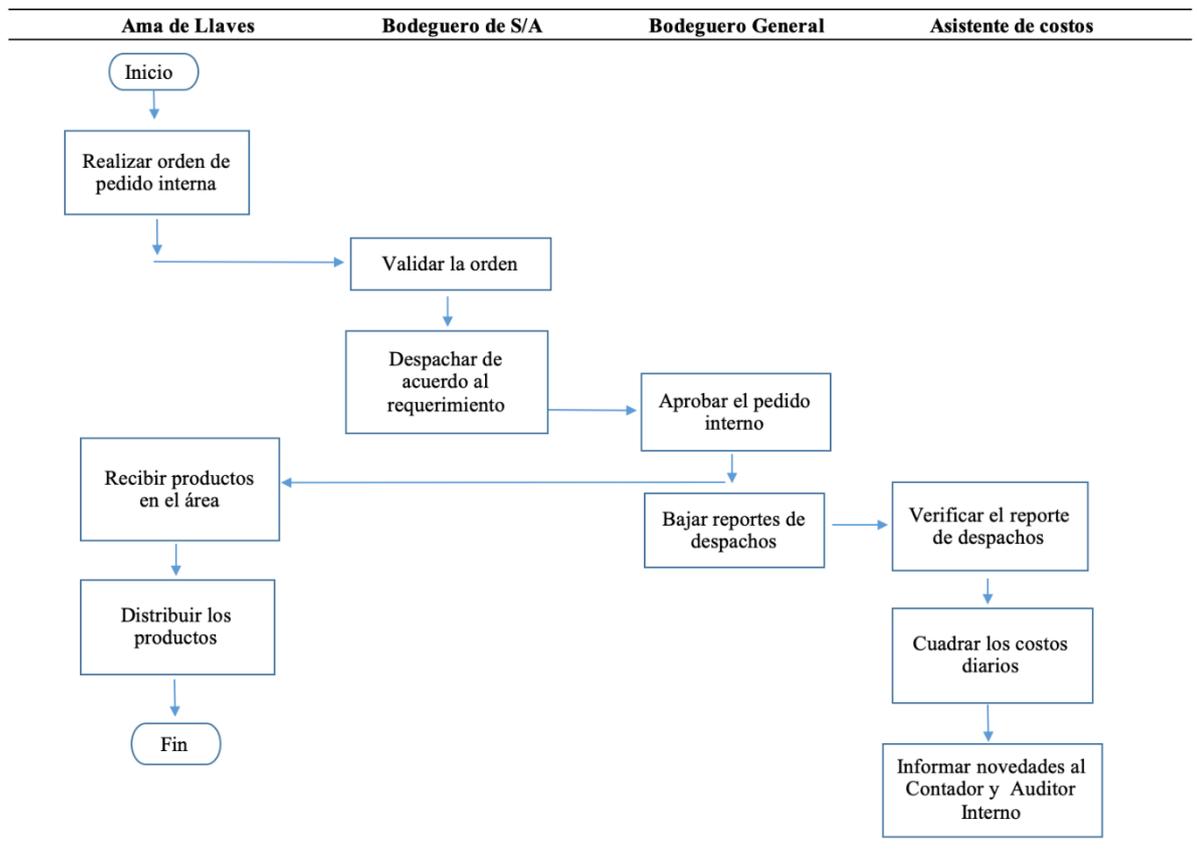


Figura 30. Despachos de activos menores y suministros

Riesgos en el despacho de activos menores y suministros.

Los riesgos operacionales del área de despachos de activos menores y suministros son los siguientes:

Cuando el ama de llaves recicla los productos de activos menores y suministros sin un programa coordinado con gerencia con el objetivo de llevarse los productos nuevos y dejar las sobras de las habitaciones para los clientes.

Estos esquemas se alinean al fraude de malversación de activos.

Para todos estos factores de riesgo se ha considerado los controles internos sugeridos en el área de despacho de activos menores y suministros para reducir o eliminar el impacto económico que afecte a los hoteles (Ver página 81).

Factor de riesgo operacional del área de despacho de activos menores y suministros.

El factor de riesgo en este proceso es la racionalización puesto que, en el caso del ama de llaves, puede considerar que los restos de suministros que los huéspedes

dejan en la habitación son un desperdicio que pueden aprovechar para su uso, pero en la práctica colocan el reciclado para el cliente y se sustraen los nuevos solicitados a bodega.

Personas que intervienen en el área de despacho de activos menores y suministros.

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en este proceso, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

El defraudador de este proceso sería la persona que intenta realizar estas actividades, que de manera voluntaria o involuntaria podrían afectar al hotel.

Control interno sugerido en el área de despacho de activos menores y suministros.

- a) Solicitar la devolución inmediata a bodega de los activos menores utilizados por los clientes, pues el plástico se podría enviar al proveedor para conseguir un descuento por la reutilización.

Inventario físico de activos menores.

Antes de proceder con la adquisición de inventarios el personal debe conocer el stock disponible de productos en las áreas de bodega, para ello al finalizar el mes se realizan tomas físicas de los productos en todo el hotel en donde se ejecutan las siguientes actividades:

- e) El asistente de costos para participar de la toma física se encarga de imprimir los reportes de acuerdo con la contabilidad del stock disponible de productos, y coordina con el asistente de auditoría su supervisión.
- f) El bodeguero general es el encargado de realizar los conteos físicos con el apoyo del asistente de auditoría, los bodegueros de activos menores y suministros; ama de llaves; capitán de servicio y ayudantes de cocina en las diversas áreas.
- g) Una vez realizadas las pruebas al inventario todos deben firmar el formulario de la toma física.
- h) El asistente de auditoría procede a realizar el informe final estableciendo las diferencias del inventario y notifica a recursos humanos / gerencia si

existen novedades para que procedan a los respectivos descuentos o verificaciones.

Como producto de estas actividades se ha diseñado el siguiente flujo de procesos que se muestra a continuación:

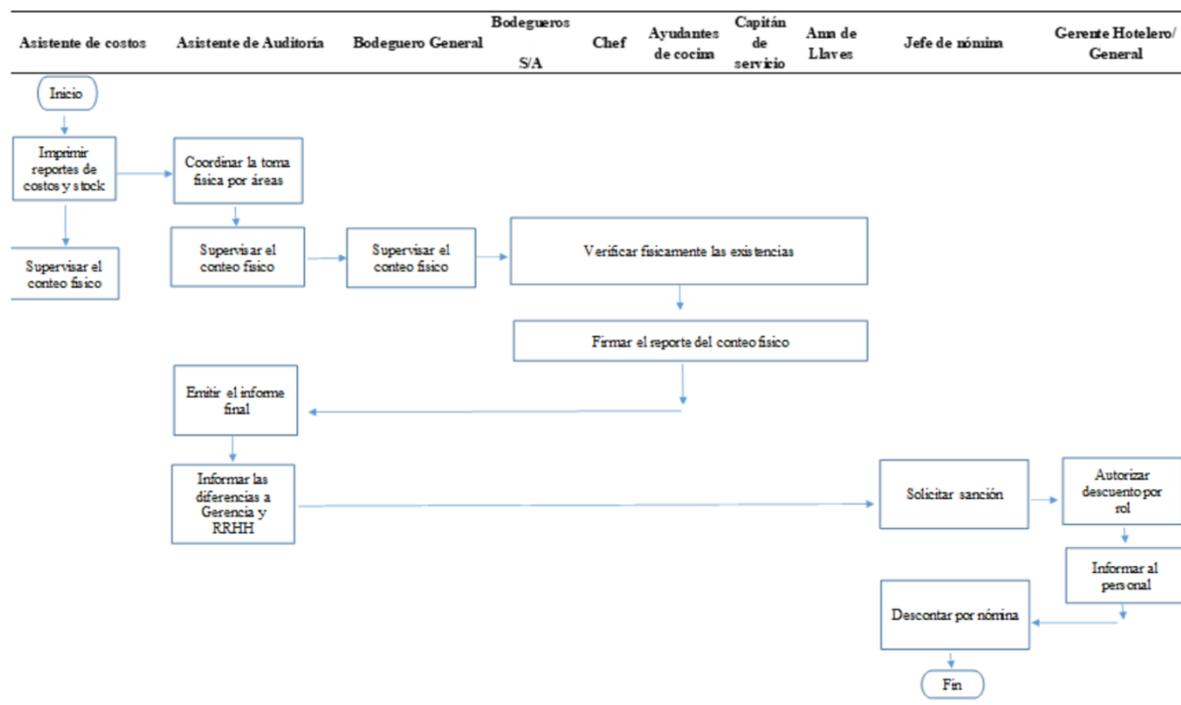


Figura 31. Inventario físico de activos menores.

Riesgo de fraude en el proceso de toma física del inventario.

Durante la toma física del área de activos menores se pueden presentar los siguientes riesgos:

- c) Que el bodeguero de activos menores reemplace productos por otros de diferente calidad, con la finalidad de apropiarse de los mismos.
- d) Que se intente intercambiar los contenidos de los empaques para que consten como revisados cuando en realidad eran activos de periodos pasados.

Estas acciones se alinean al esquema de fraude de apropiación indebida de activos en la forma de raterismo.

Para todos estos factores de riesgo se ha considerado una propuesta para reducir o eliminar el impacto económico que afecte a los hoteles (Ver página 83).

Factores de fraude de riesgo operacional en el proceso de toma física del inventario.

Como factor de riesgo predominante se encuentran la oportunidad y la racionalización, porque el bodeguero de activos menores y suministros puede reemplazar los productos por unos de calidad inferior con la finalidad de cometer un acto de apropiación indebida.

Personas que intervienen en el área de toma física del inventario.

A continuación, analizamos las principales personas que intervienen en el proceso de toma física de inventarios, con el propósito de analizar los posibles implicados en la ocurrencia de los fraudes.

El bodeguero de activos menores y suministros, quien en base a una racionalización de su comportamiento considera que puede ejecutar este tipo de actividades para obtener un beneficio personal.

Controles internos sugeridos para el proceso de toma física.

- a) Dar de baja con anticipación activos obsoletos que surgen de la toma física de inventarios para evitar futuros problemas en el desempeño de las operaciones y tareas del personal.
- b) Verificar las condiciones de seguridad de los bienes a medida que se lleva a cabo la toma física del inventario para evitar cualquier tipo de problemas futuros.

Análisis de los factores de riesgo del sector hotelero de Lujo y Primera Categoría

A continuación, se consolidan los factores de riesgo de todos los procesos:

Tabla 9.

Factores de riesgo consolidados por tipo de procesos

Procesos	Subprocesos	Cuentas afectadas	Riesgos	Factores de Riesgos	Tipo de Fraude
Control de huéspedes para que los servicios estén debidamente cobrados	Alojamiento	Caja	Dinero en efectivo	Oportunidad	Apropiación
	Cuentas por cobrar	Bancos	No registradas	Presión	Indebida de activos Cuentas fraudulentas
		Ventas	Esquemas de solapado	Oportunidad	
		Cuentas por cobrar	Mal registro de gastos	Racionalización	
		Cuentas del Estado de Resultados		Oportunidad	
		Cuentas por cobrar	Jineteo de fondos	Presión	
Control de activos menores y suministros	Compras de activos menores y suministros	Activo no corriente	Sustracción de bienes	Racionalización	Apropiación indebida de activos
	Despachos de activos menores y suministros				
	Inventario físico de activos menores y suministros	Depreciación acumulada	Mal uso	Oportunidad	Mal uso
Control de alimentos y bebidas	Compra de alimentos y bebidas	Inventarios	Mal uso	Oportunidad	Malversación de bienes
	Despacho de alimentos y bebidas	Ventas		Presión	
	Venta de alimentos y bebidas en restaurantes		Conflicto de intereses		Corrupción
	Inventario físico de alimentos y bebidas	Cuentas por cobrar		Racionalización	

Conclusiones

Se determinó los factores de riesgo operacional en los hoteles de Lujo y Primera categoría en la ciudad de Guayaquil encontrando que existen tres razones por las cuales se pueden materializar, que son: la oportunidad, la presión y la racionalización. Estos factores se presentan cuando no se cuentan con las políticas de control interno necesarias para salvaguardar los intereses y recursos de la entidad.

Se determinó que, a través de una metodología de tipo cualitativo en el estudio de caso, en donde con la aplicación de herramientas de recolección de datos como la observación y la entrevista y el relevamiento de información de las áreas en las que se dividen los hoteles de Lujo y Primera Categoría, el personal que lo componen y las actividades que realizan, principalmente en el departamento de operaciones.

Se analizaron los principales procesos de los hoteles de Lujo y Primera Categoría en donde se definió que la línea de negocio que representan más ingresos para este sector es el área de alimentos y bebidas, seguidas de alojamiento y por último otros ingresos. Por lo tanto, los controles implementados deberían ser revisados de manera constante pues siempre habrá, como en cualquier empresa, un trabajador más perspicaz y menos honesto que encuentre la oportunidad de perpetrar cualquier tipo de fraude que perjudique a la empresa valiéndose de los factores de riesgo aquí estudiados en esta investigación.

Se elaboraron propuestas de control interno para el uso de los hoteles de Lujo y de Primera Categoría de la ciudad de Guayaquil de acuerdo con los riesgos operacionales determinados en la revisión de los procesos y actividades, además se consideraron las observaciones del personal que acompañaban a los entrevistados en este estudio.

Recomendaciones

Para las empresas del sector hotelero se recomienda:

Utilizar los sistemas de control antifraude como son el cliente fantasma, para que compruebe de forma cabal los procesos y protocolos que se siguen a fin de preservar siempre la buena imagen de los hoteles. Además, habilitar una línea de denuncia con dirección al auditor externo para receptar cualquier anomalía presentada y actuar inmediatamente.

Otra recomendación es enviar de vacaciones al personal en cada año, debido a que es una buena práctica para determinar si hay algún tipo de descuadre de caja o de cuentas por cobrar dentro del hotel mientras el responsable no se encuentra y sólo éstos saben cómo cuadrarla esto sería un indicador de bandera roja indicando que algo inapropiado pasa.

Contratar servicios de auditoría operativa por lo menos una vez al año para garantizar que los procesos que mantiene el hotel son los adecuados para el giro del negocio, con la finalidad de que se perfeccionen los controles de acuerdo con la evolución del sector.

Mantener planes de capacitación al personal en donde se haga conocer el impacto económico que tiene en cualquier organización los esquemas de factores de riesgo aquí descritos.

Elaborar planes de sucesión de puestos, para motivar al personal a través de un plan de carrera que le permita crecer y formarse profesionalmente dentro de la empresa, con la finalidad de que se comprometan con su trabajo y respondan a él de manera honesta, íntegra y transparente.

Referencias

- ACFE. (2018). Obtenido de ¿Qué es el fraude?: <https://acfe-spain.com/recursos-contrafraude/que-es-el-fraude>
- ACFE. (2018). Obtenido de Triángulo del Fraude: <https://acfe-spain.com/recursos-contrafraude/que-es-el-fraude/triangulo-del-fraude>
- ACFE. (2018). Retrieved from Report to the Nations: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/default.aspx>
- AHOTEC. (2004). Obtenido de Hoja de vida: <https://www.hotelesecuador.com.ec/disptxt.php?menu=1&submenu1=2&idm=1>
- AICPA. (2017). Obtenido de Prevención y detección del fraude en las organizaciones: <https://www.grupoparadell.com/prevencion-deteccion-del-fraude-las-organizaciones>
- Alcaldía Guayaquil. (2019). Obtenido de Calendario para el pago del 1.5 por mil y Patente: <https://guayaquil.gob.ec/calendario-pago-uno-punto-cinco-por-mil-y-patente>
- Alcaldía Guayaquil. (2019). Obtenido de MIMG - Consultas de Uso de Suelo: <https://tramites4.guayaquil.gob.ec/usodesuelos/Consultas/SUS00001.aspx>
- Alcaldía Guayaquil. (2019). Obtenido de Servicios Municipales: <https://tramites4.guayaquil.gob.ec/>
- Alcaldía Guayaquil. (2019). Obtenido de Tasa Habilitación: <https://guayaquil.gob.ec/#¿NOMBRE?>
- Alcaldía Guayaquil. (2019). Obtenido de Trámites en Vía Pública: <https://guayaquil.gob.ec/#¿NOMBRE?>
- Auditing Standard Board. (2018). Obtenido de SAS 99 Consideración del fraude en una auditoria de estados financieros: https://nanopdf.com/download/sas-99_pdf
- Badillo, J. (2008). *theiia*. Obtenido de *theiia*: [https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08\(14023\).pdf](https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08(14023).pdf)
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. Profit Editorial. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+control+interno+seg%C3%BA+autores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj9qajT8pvjAhVjneAKHVQ0A3AQ6AEILjAB#v=onepage&q=el%20control%20interno%20seg%C3%BA%20autores&f=false>

- Barragán, R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. FUNDACION PIEB.
- Benemérito Cuerpo De Bomberos Guayaquil. (2019). Obtenido de Reglamento de prevención, mitigación y protección contra incendio: <https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/prevencion-de-incendios/>
- Berg, B., & Howard, L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson.
- Buzo, J. (2014). 2014, año de transición al nuevo COSO 2013. *Punto de Vista*.
- Camino, S., & Guale, A. (2017). Obtenido de Estudios Sectoriales: Alojamiento y Servicio de comidas: <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d/estudio+de+alojamiento+y+servicios+de+comida.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d>
- Carmen, G., Isern, M., & Segura Anna. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Edicions Universitat Barcelona.
- Córdova, G. (2002). Obtenido de NIA 6: www.intelecto.com.ec/wp-content/.../sec400evaluacionderiesgosycontrolinterno.doc
- Delgado, A., & Quiñonez, A. (2016). Obtenido de Detección de esquemas de fraudes en una compañía de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5134/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-208.pdf>
- Ferro, J. (2014). *Introducción a las conductas criminales de fraude al seguro, incendios provocados, falsedades instrumentales o contables y cibercriminalidad*. Editorial Club Universitario.
- Fonséca, M. (2005). *Comunicacion Oral*. Pearson Educación.
- Galeano, M. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.

- Instituto de auditores internos de Argentina. (2005). Obtenido de Un enfoque proactivo para combatir el fraude: https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/UN_ENFOQUE_PROACTIVO_PARA_COMBATIR_EL_FRAUDE__Rev_.pdf
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2013). Obtenido de NIA 240: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20240%20p%20def.pdf>
- Kranacher, M.-J., & Riley, R. (2019). *Forensic Accounting and Fraud Examination*. John Wiley & Sons.
- Lasa, N., & Vergara, A. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología: modelos y análisis de datos mediante el SPSS 10.0*. Pearson Educación.
- Lewis, J. (2019). Retrieved from Variables incontrolables que afectan a la industria hotelera: <https://pyme.lavoztx.com/variables-incontrolables-que-afectan-la-industria-hotelera-12111.html>
- Macias, G., & Ruiz, P. (2014). Obtenido de Estudio de la carga tributaria del sector hotelero en la ciudad de Guayaquil y análisis de la devolución del Impuesto al Valor Agregado a los turistas extranjeros: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/30964/D-P12543.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Ministerio de Salud Publica. (2015). Obtenido de Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/A-4712-Reglamento-para-otorgar-Permisos-de-funcionamiento-de-Establecimientos.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2011). Obtenido de Reglamento general de actividades turísticas: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-DE-ACTIVIDADES-TUR%C3%8DSTICAS.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). Obtenido de Reglamento de Alojamiento Turístico: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

- Ministerio de Turismo. (2019). Obtenido de Datos de empresas de alojamiento por provincias y cantones: <https://capturguayas.com/>
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Narváez, L. (2014). Obtenido de Diseño e implementación de un sistema de control interno para el hotel “el galpón” en la ciudad de Riobamba: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11838/TRABAJO%20DE%20TITULACI%c3%93N%20DE%20GRADO.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Paz, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Philippa, G. (2013). *Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework*. Retrieved from Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/11/perfil-global-defraudador.pdf>
- Pincay, E. (2015). Obtenido de Manual de control interno contable para el hotel Salinas, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena: <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/2683/1/UPSE-TCA-2015-0026.pdf>
- Reporte a las Naciones. (2016). *ACFE*. Obtenido de http://acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte_Naciones_2016_esp.pdf
- Salcedo, F. (2015). Obtenido de Propuesta de un sistema de control interno para el hotel mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5509/1/82T00411.pdf>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- SRI. (2015). Obtenido de Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000045: abaco.ec/equal/ipaper/res_NAC-DGERCGC15-00000045.doc
- Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones*.
- Tattam, D. (2012). *A Short Guide to Operational Risk*.
- Thomas, G. (2016). *How to do your case study*.

Universidad de Palermo. (2010). Obtenido de Métodos de prevención, detección e investigación de fraudes dentro de empresas:
<https://www.palermo.edu/economicas/contadores/presentaciones/Binder1.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Hoteles afiliados a la Cámara de Turismo

Datos de empresas de alojamiento por provincias y cantones								
No.	Razón Social	Nombre comercial	RUC	Dirección	Gerente General	Teléfono Fijo	Correo electrónico	Página Web
1	HOTPEM S.A.	Hotel Las Peñas	0992220023001	ESCOBEDO 1217 Y VELEZ	Ing. Ana María Campoverde	042323355	operaciones@hlpgeve.ec	http://www.hlpgeve.ec/
2		La Garzota	0501153126001	CDLA. LA GARZOTA III ETAPA MZ. 43 V. 30		2231888	recepcion@hotelgarzotainn.com	
3		Hostal Quil	0992230991001	CDLA. NAVAL NORTE, CALLE SUFRAGIO LIBRE SOLAR 10, MZ 6	Daniel Sarasti	2391294	hostalquil@hotmail.com	www.hostalquil.com.ec
4		Hostal La Fontana	0992122382001	P.ICAza 404 ENTRE CORDOVA Y VICTOR MANUEL RENDON	Sr. Ran Haim	042307230	hlafontana@ecutel.net	www.lafontana.com
5	Compañía Producciones MEDIPRO S.A	Manso Boutique	0992131152001	MALECON SIMON BOLIVAR 1406 ENTRE ILLINGWORTH Y AGUIRRE	Ricardo Cevallos	042526644	rikicevallos@gmail.com	www.manso.ec
6	CASA DE HUESPEDES MISIONERA CHM S.A	Casa Alianza	0992324848001	MAPASINGUE, AV. PRIMERA #454 Y CALLE TERCERA, MZ. 8-C	Ec. José Velasco	042003041	jvelasco@casaalianza.com	www.casaalianza.com
7	Dirval S.A	Airsuites	0992311134001	CDLA SIMON BOLIVAR SOLAR # 33 MZ # 5	Natalie Torres	045111500	administracion@air-suites.com	www.air-suites.com
8	Galanet	Hostal Macaw	0991467300001	VICTOR H. SOCURET, SOLAR 8, MZ. 11, CDLA GUAYAQUIL	Fanny Paltán García	042296799	info@hostalmacaw.com	www.hostalmacaw.com
9	Hotel Continental	Hotel Continental	0990000085001	CHILE 510 Y 10 DE AGOSTO	Aldo Bruzzzone Leone	042329270	abruzzzone@hotelcontinental.com.ec	www.hotelcontinental.com.ec
10		Grand Hotel Guayaquil	0990196842001	BOYACA 1506 Y CLEMENTE BALEN	Gino Luzi Bohler	042329690	gerencia@grandhotelguayaquil.com	www.grandhotelguayaquil.com

Datos de empresas de alojamiento por provincias y cantones

No.	Razón Social	Nombre comercial	RUC	Dirección	Gerente General	Teléfono Fijo	Correo electrónico	Página Web
11	El Boulevard S.A	Hampton Inn by Hilton	0990267278001	9 DE OCTUBRE 432 Y BAQUERIZO MORENO	Sr. Stefano Piroli	042566700	stpiroli@hampton.com.ec	http://hamptoninn3.hilton.co/
12	Oro Verde S.A.Hotver	Oro Verde	0990293511001	9 DE OCTUBRE Y 414 GARCIA MORENO	Vasco Vaselli	042327999	dandrade@oroverdehotels.com	http://www.oroverdehotels.com/
13	Cadena Hotelera Hotelca C.A.	Hotel Ramada	0990470855001	MALECON SIMON BOLIVAR #606 Y MANUEL LUZURRAGA	David Mena Escobar	042565555	asist_presid@hotelramada.com	http://www.hotelramada.com/index.html/
14	Karibu Turismo S.A.	Unipark Hotel	0990328307001	CLEMENTE BALLEEN 406 Y CHILE	Carlos Fernando Cruz Carchi	042327100	ventas@unipark.com	www.uniparkhotel.com
15	Basfue S.A.	HM International	0992153296001	CDLA. KENNEDY NORTE, SOLAR #7, MZ. 305	Andres Muñeton	2280806	gerencia@hmhotel.ec	www.hmhotel.ec
16	Fiducia S.A. Administradora de Fondos	Sonesta	0992547855001	CDLA. VERNAZA NORTE, SOLAR#1-2, MZ. 1	JORGE GUTIERREZ	042595900	nadia.guevara@sonestaguayaquil.com	http://espanol.sonesta.com/Guayaquil/
17	Soroa S.A	Courtyard by Marriot	0992263598001	CDLA. CONSEJO PROVINCIAL DEL GUAYAS, AV. FRANCISCO DE ORELLANA 236, MZ. 171, SOLAR 9, EDIF. BLUE TOWERS	Gabriel García	046009200	gabriel.garcia@marriott.com	http://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/gyecycourt-yard-guayaquil/
18	Fideicomiso Landuni	Sheraton	0992346817001	AV. CONSTITUCION S/N Y AV. JUAN TANCA MARENGO, EDIF. HOTEL FOUR POINT SHERATON	Ing. Pedro Serrano	042082088	pedro.serrano@sheratonguayaquil.com	
19	Operating S.A.	Corona Real	0991507191001	SAUCES IX, SOLAR #12, MZ. L-11	Sergio Ferretti	046020112	sergio.ferretti@hotelcoronareal.com	
20	HOTELES ECUATORIANOS S.A	GALERIA MANGING	0991445854001	CALLE NUEVE DE OCTUBRE #1608 Y GARCIA MORENO	Johnny García	042395498	elena.powhing@manging.com	

Datos de empresas de alojamiento por provincias y cantones

No.	Razón Social	Nombre comercial	RUC	Dirección	Gerente General	Teléfono Fijo	Correo electrónico	Página Web
21		Airport	0701751976001	CDLA. SIMON BOLIVAR, MZ. 37, SOLAR 14	LOPEZ ASPIAZU CARLOS ALBERTO			
22	Citravel S.A.	Alexander	0991330100001	LUQUE 1107 Y PEDRO MONCAYO	Ing. Johnny García Mackenzie	042328474	hotalexander@hotmail.com	www.hotalexanderecuador.com
23	C.I.A. HOTELERA TURISMO DE LAS AMERICAS S.A	Las Américas	0991362487001	MACHALA 811 Y 9 DE OCTUBRE		042294444	suvrayl@hotmail.com	www.hotellasamericas.ec
24	INMOBILIARIA INMOPACIFIC S.A	Del Rey	0990614016001	AGUIRRE Y ANDRES MARIN ESQUINA	Ing. Doris Wong	042455977	reservaciones@hoteldelrey-ecu.com	www.hoteldelrey-ecu.com
25	SERVICIOS TURISTICOS DORAL C.A.SERTUDORAL C.A	Doral	0990477434001	CHILE 402 Y AGUIRRE	Sr. Pedro Isaías	042328490	sara.orralla.hd@gmail.com	www.hdoral.com
26	PLAZA HOTEL S.A	Plaza	0990373507001	CHILE 414 Y CLEMENTE BALLEN	Ing. Byron Pulla	042327140	info@hotelpplazar.com	www.hotelpplazar.com
27	TURISTICA HOTELERA BORIPE S.A	Rizzo	0990858446001	CLEMENTE BALLEN 319 Y CHILE		046017500	hotrizzo@gvc.satnet.net	www.rizzohotel.ec
28	MARCELIUS HOTEL S.A	MARCELIUS	0992229896001	CDLA. KENNEDY NORTE, JOSE FALCONI MZ 102 Y JOSE ALAVEDRA TAMA ESQ SOLAR 10-11-12	Sr. Marcelo Sarmiento	046026422	presidencia@hotelmrcelius.com	www.hotelmrcelius.com
29	HOTEL PALACE HOTPALSA S.A	Palace	0990677166001	CHILE 214 Y LUQUE	Diana de Miraglia	2321080 ext. 607	mercadeo@hotelpalaceguayaquil.com	www.hotelpalaceguayaquil.com
30	RICIA S.A.	Castell	0992220937001	CDLA. KENEDY NORTE , CALLE MIGUEL ALCIVAR	Vanessa Peña	2680190 2680099	vanessa@hotelcastell.com	www.hotelcastell.com
31	UTRECH S.A.	Gold Center	0991309551001	CDLA. ALBORADA STA. ETAPA AV. RODOLFO BAQUERIZO NAZUR	José Tomalá	2238254	info@goldcenterhotel.com	www.goldcenterhotel.com

Datos de empresas de alojamiento por provincias y cantones								
No .	Razón Social	Nombre comercial	RUC	Dirección	Gerente General	Teléfono Fijo	Correo electrónico	Página Web
32	ALBISA ALIMENTOS Y BEBIDAS S.A.	La Torre	0901500307	CHILE 333 Y LUQUE EDIFICIO TORRE AZUL PISO 13, 14, 15	Pedro José Isaías Adum	042531316	hotel_latorre@hotmail.com	
33	SOFFRITI S.A.	Indira	0991300163001	GARCIA AVILES 101 Y P.ICAZA	FANNY VIOLETA FLORES PARRALES	045113383	hotelindira@hotmail.com	www.hotelindirainternacional.com
34		GARZOTA INN	0902340108001	CDLA. GARZOTA, AV. TERCERA - A NORESTE H, SOLAR #2, MZ. 86	ALVAREZ ESPIN CESAR RODRIGO	042231888	reservas@hotelgarzotainn.com	www.hotelgarzotainn.com
35	GUAYHOST S. A.	HOWARD JOHNSON	0991418741001	AV. JUAN TANCA MARENGO S/N Y ABEL ROMERO CASTILLO	VICTOR FLORENCIO NAULA MENDEZ	042158375	asistentegerencia@hojogyec.com	www.ghlhoteles.com
36		APART HOTEL KENNEDY	0991283897001	KENNEDY NORTE MZ 409 SOLAR 3	JUANA SANDOVAL DE ARELLANO	042681111	reservas@hotelkennedy.com	http://www.hotelkennedy.com/
37	INMOBILIARIA CIPRESESCORP S.A.	ANDALUZ	0991274863001	BAQUERIZO MORENO 840 Y JUNIN	Sonia de Santis	042305796		http://www.andaluz-ec.com/
38		GRUPDECO S.A.	0992270276001	AV. LUIS ORRANTIA Y JUSTINO CORNEJO CDL.A. KENNEDY NORTE MZ. 705 SOLAR 14	SHEYLA CUEVA MORALES	042682699	presidencia@mcsuites.com.ec	http://www.mcsuites.com.ec/
39		IGUANAZU	0914019443001	CDLA. LA COGRA MZ#1 SL.#2 AV. CARLOS JULIO AROSEMENA KM.4	MATE-BABINSKY ANDRADE ERICKA GEORGINA	042201143	info@iguanazuhostel.com	www.iguanazuhostel.com
40		TANGARA	0905914529001	CDLA BOLIVARIANA SOLAR 14 MZ F	PERRONE GONZALEZ PEDRO ANTONIO	042282829		http://www.tangara-ecuador.com/
41	HOTELES Y TURISMO DELCERRO S.A.	MANSION DEL RIO	0992294078001	CALLE NUMA POMPILIO LLONA 120, JUNTO A PUERTO SANTA ANA	LIZARZABURU LEON ROBERTO MANUEL	042566044	reservas@mansiondelrio-ec.com	http://www.mansiondelrio-ec.com/
42	HOTEL CITY PLAZA H.C.P. S.A.	CITY PLAZA	0992619228001	BOYACA 922 Y VICTOR MANUEL RENDON	Sra. Sara de Pitassi	042309209	operaciones@hotelcityplaza.ec	http://www.hotelcityplaza.com.ec/

Datos de empresas de alojamiento por provincias y cantones								
No	Razón Social	Nombre comercial	RUC	Dirección	Gerente General	Teléfono Fijo	Correo electrónico	Página Web
43	HOTEL COLON GUAYAQUIL S.A.	HILTON COLON	0991189432001	AV. FCO. DE ORELLANA KENNEDY NORTE	MORICE DASSUM AIVAS	042689000	raquel.demorales@hilton.com	www.guayaquil.hilton.com
44	HORQUINTER S.A	ORQUIDEA INTERNACIONAL	0992506865001	AV. OLMEDO 309 E/ CHILE Y CHIMBORAZO	GLORIA POVEDA DE ROMERO		reservas@orquideainternacionalhotel.com	www.orquideainternacionalhotel.com
45		ATLANTIC SUITE	0990275157001	ESCOBEDO 812 Y JUNIN	MARIO MARTINEZ CRUZ	042568055	atlanticsuiteshotel@hotmail.com	http://www.atlanticsuiteshotel.com/
46		PLAZA MONTECARLO	0102593811001	CDLA. LA GARZOTA - AV. MIGUEL JIJON #7, MZ. 84	CHACHA DURAN GEOVANNY MAURICIO	042249335	info@hotelplazamontecarlo.com	www.hotelplazamontecarlo.com
47	SOL CORPSOL S.A. SOL DE ORO	SOL DE ORO	0991437665001	LORENZO DE GARAYCOA 1243 Y CLEMENTE BALLEEN	FAUSTO AMEN KUJAN	042510000	hsoloro@hotmail.com	http://www.hotelsoldeoro.com/
48	CESAR MORA VINCES	GRAND HOTEL QUITO	0917754384001	AV. QUITO 1201 Y AGUIRRE	CESAR MORA VINCES	2510062	cemovin@hotmail.com	
49	ROMULO CAMPOVERDE VINCES	BELLAGIO	0922445853001	LORENZO DE GARAYCOA #2522 Y BRASIL	ROMULO CAMPOVERDE VINCES			
50	OLIVIA MORA VINCES	EL DIAMANTE	0916911902001	CHIMBORAZO # 1307 Y HUANCAVILCA	OLIVIA MORA VINCES	2404725		
51		HOTEL MURALI			AB. MARIO GRANIZO VILLAGOMEZ	2391120	facundocarmax@gmail.com	
52		ELITE INTERNACIONAL		BAQUERIZO MORENO 902 Y JUNIN	EDISON CISNEROS		villamarin8@hotmail.com	www.eliteinternacional.com

Datos de empresas de alojamiento por provincias y cantones								
N o.	Razón Social	Nombre comercial	RUC	Dirección	Gerente General	Teléfono Fijo	Correo electrónico	Página Web
53	NICOAT S.A.	NORTH STAR		SAUCES 1 MZ. 36 SOLAR 14	MARIO AYALA CARABAJO	2640041	connie.raak@hostalnorthstar.com	
54	SUITES GUAYAQUIL	SUITES GUAYAQUIL	0918117086001	CDLA. SIMON BOLIVAR, SOLAR #9, MZ. 2	CINTIA SANDOVAL PÍGUAVE	2690885		http://www.suitesguayaquil.com/
55	DE ALBORADA	DE ALBORADA	0913682563001	ALBORADA ETAPA 9 MZ.935 V.8	VICENTE PEÑA CEDEÑO	2237251	recepcion@hoteldealborada.com	www.hoteldealborada.com
56	DREAMKAPTURE HOUSE	DREAMKAPTURE HOUSE	0992217634001	CDLA ALBORADA DECIMA SEGUNDA ESTAPA SOLAR 21 MZ 1202	ISABELLE LEVESQUE DORION	2242909	dreamcapture@gmail.com	http://www.dreamcapture.com/
57	FINAPROST S.A.	PRESIDENTE INTERNACIONAL	0992165715001	QUISQUIS 112 Y XIMENA	NELSON CAMPOVERDE SANCHEZ	2306779	elenahotels@hotmail.com	http://www.presidenteinternacional.com/
58	ORLANDO INN	ORLANDO INN	0900303395001	9 DE OCTUBRE S/N Y 31 DE MAYO JUNTO AL MUNICIPIO DE PEDRO CARBO	NESTOR ORLANDO RIVERA PACCHA	042705239	orlandin_08@hotmail.com	
59	HOLIDAY INN GUAYAQUIL AIRPORT	HOLIDAY INN GUAYAQUIL AIRPORT	0992665041001	CONJUNTO BAHIA NORTE, MZ. 47, SOLAR 21. CONTIGUO AL AEROPUERTO JOSÉ JOAQUIN DE OLMEDO	MARIA ROSA WRIGHT	3714610	msangurima@holidayinn.gye.com	
60	WYNDHAM	WYNDHAM		CALLE NUMA POMPILIO LLONA S-N CIUDAD DEL RÍO PUERTO SANTA ANA	SANTIAGO GALÁRRAGA	3717800	hugo.rivera@wyndhamguayaquil.com	www.wyndham.com
61		HOSTERIA UZHUPUD OFICINA GUAYAQUIL		SAMBORONDÓN KM. 2.5 FRENTE ALA UEES	MARIA DE LOURDES DE MONTALVO	6018767	ventasgye@uzhupud.com	
62	CEDROS INN	CEDROS INN	0992832150001	URDESA, CEDROS Y VICTOR EMILIO ESTRADA, MZ. 22, SOLAR 12	DAVID SHAI HADAD	5045754	cedrosinn@outlook.com	www.cedrosinn.com
63	CASA DE ROMERO	CASA DE ROMERO	0918548884001	VELEZ #501 Y CALLE BOYACA	MARIA ANDREA ROMERO HARALDSSON	6036244	hostel_guayaquil@yahoo.com	

Apéndice B. Entrevistas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Nombre: Anónimo.

Años de experiencia: 22 años

Cargo: Jefe de Mantenimiento

Categoría de hotel: Lujo

1. ¿Cuál es su función dentro del hotel?

Estoy a cargo, soy el responsable de todos los equipos mecánicos, eléctricos, materiales de construcción civil y todos los equipos en general que corresponde al hotel todo el edificio.

2. ¿Conoce en cuántas áreas se divide el hotel? Detállelas.

Así es. De operaciones: habitaciones, salones de eventos, restaurante, cafetería, lavandería, área de máquinas y administrativas: contabilidad, recursos humanos, marketing, financiero y gerencia.

3. ¿En su experiencia de estos años trabajando en este hotel conoce de alguna situación de fraude, hurto, mal utilización de activos?

Si se ha presentado pero no es frecuente. Hubo un incidente con un jefe de caja en que se supone tuvo un faltante, pero es la única vez que yo veo eso porque ese señor tenía veinticinco años trabajando aquí, así que no se mejor dicho cómo se llevó eso (USD \$ 125.000,00 dólares). Eso es lo que no se sabe, nadie hace ningún comentario al respecto.

4. ¿Qué tipo de controles internos se manejan para prevenir los factores de fraude?

Todos los empleados que salen del hotel; no solamente los de mantenimiento, todos son revisados al salir así que por lógica no se puede sacar nada. Los celulares se quedan en la puerta, solo los jefes pueden entrar con celular.

5. ¿Qué pasa con los alimentos que no son consumidos por los clientes, por ejemplo, en el bufete del desayuno? ¿Hacen alguna revisión de los sobrantes para estimar costos?

Todos los días hacen la revisión del sobrante de alimentos, y lo que sobra de la planificación se lo ponen para consumo del personal a la hora de la comida. El personal no puede ingresar tarrinas, ni bandejas. No pueden llevarse los alimentos que les ponen ahí.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Nombre: Luis Jaramillo

Años de experiencia: 18 años

Cargo: Barista.

Categoría de hotel: De Lujo

1. ¿Cómo son los procesos del servicio en la cafetería?

Todos los procesos comienzan aquí con la bienvenida del cliente, los recibimos, los ubicamos donde deseen sentarse para estar cómodos, luego mostramos las cartas, las bebidas; prácticamente un servicio americano. De ahí todos los pedidos los llevamos al cajero que pasa el pedido a los distintos lugares (comida fría, caliente, barra) el proceso es de diez minutos hasta que se sirven las comidas y bebidas.

2. ¿Cuántas veces hacen inventario en el área de alimentos y bebidas?

Todos los días realizamos inventario en los puntos barra y cocina con la participación, el personal de contabilidad, auditoría y cocina (bodeguero, barista, cocineros)

3. ¿En lo que se refiere a los procesos de caja, al momento del pago ya sea en efectivo o tarjeta, sólo el cajero tiene el acceso con su usuario y contraseña para registrar el cobro o alguien más de alimentos y bebidas puede hacerlo?

Los cajeros son los únicos autorizados para hacer los procesos de cobro ya sea en efectivo, tarjeta, descuento, y todos los beneficios de la empresa, adicional los jefes

de turno que son los asistentes también tienen el acceso a clave para dar autorización a ciertos tipos de procesos que la empresa demanda.

4. ¿Cómo es el proceso cuando hacen descuentos en la cafetería?

Los procesos de descuentos hay algunos tipos como por ejemplo hay una tarjeta Presticlub, clientes que son cuentas por cobrar, para empleados 50%, otros beneficios como por ejemplo los domingos tenemos 50% tercera edad y así algunos.

5. ¿Considera que existe algún tipo de riesgo de que se cometa alguna actividad fraudulenta, por ejemplo que una persona del hotel haga que un tercero se sirva un plato, lo cobre al 100% y luego se lo haga pasar como descuento a empleados del 50% y a crédito?

Tenemos bastantes controles muy estrictos, pero suelen haber eventualidades que se pasan pero son inusuales porque a veces tenemos mucha afluencia de clientes entonces suele pasar muchas cosas por ejemplo se cobran pedidos cambiados, pero no es usual.

6. ¿Qué pasa cuando alguien descubre que eso sucede?

Normalmente cuando eso sucede el compañero que hizo el trabajo mal, tiene que solucionar el problema ya sea cancelando la cuenta o arreglando de la manera más conveniente.

7. ¿Cuándo existe algún tipo de diferencias en el área de inventarios a quién se lo cobran?

Regularmente aquí hay un tipo de cobro que una parte absorbe el hotel y otra parte el departamento. Es decir todos los que forman parte del departamento.

8. ¿Esas políticas le parecen justas, convenientes para el personal?

Realmente no sé cómo se manejarán el resto de los hoteles pero aquí es así, yo creo que no se si legalmente está bien que por uno paguen todos pero así es la política.

9. ¿A su criterio personal considera adecuado esta política o prefiere otras sanciones más directas?

Por lo general, suele ser que en lo que es menaje de vajilla, platos, el que lo quiebra es el que lo paga porque fue su responsabilidad, pero en un inventario general la diferencia la cancela todo el departamento todos los empleados, de pronto como es una política que manejan aquí y uno acata.

10. En el área de cocina, ¿quiénes son los que tienen más tiempo trabajando en el hotel?

Los cocineros tienen algunos años, unos 35 años José Loor, Edmundo Suárez, Fausto Suárez.

11. ¿Ud. conoce de otros departamentos que tengan personas que tengan mucho tiempo trabajando en el hotel?

Si, muchos departamentos, en el área de recepción, habitación, cocina principal, *room service*.

12. ¿Sabe cuánto tiempo tiene trabajando aquí el ama de llaves? ¿Conoce por qué razón existe tanta rotación en ese cargo?

La actual tiene poco tiempo, pero han pasado muchas por aquí, algunas se han quedado varios años. El trabajo es arduo, muchas son jóvenes y se cambian a otras empresas.

13. ¿Cuándo hay diferencias en el inventario de alimentos y bebidas les permiten algún porcentaje de merma?

Generalmente no se presentan diferencias en inventario de alimentos y bebidas.

14. ¿Conoce algún tipo de evento en el que el hotel haya sido afectado?

Solo cuando el cliente está enojado porque no le gusto la comida, siempre se le trata de dar la razón.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Nombre: Ing. Luis Salazar.

Años de experiencia en el sector hotelero: 3 años

Cargo actual: Gerente de Auditoría de Pwc (7 años)

Categoría de hotel: Lujo

1. ¿Cómo es la estructura organizacional del establecimiento hotelero?

La estructura organizacional se divide en: departamentos de contraloría, la gerencia general, contabilidad, auditoría, crédito y cobranzas, recursos humanos, nómina y el personal operativo: en cafetería, *room service*, restaurante, panadería y pastelería, eventos y banquetes.

2. De acuerdo a lo especificado en la estructura de la organización ¿Cuáles son las funciones que desarrolla cada área?

Las funciones, más o menos las que desempeña cada área según su cargo:

- a) *Room Service*, que se encarga de atender los requerimientos de habitaciones.
- b) Alojamiento, que son quienes dan el servicio de asignar habitaciones a los clientes.
- c) Cafetería y restaurante, personal que atiende como de saloneros, baristas, posilleros, etc.
- d) Cocina principal, cocineros, auxiliares de cocina, panadero.
- e) Bodega principal, que gestionan el inventario del hotel.
- f) Personal administrativo, que realizan las actividades contables, tributarias, legales y administrativas del hotel.

3. ¿Cuántos empleados normalmente tienen los hoteles 5 y 4 estrellas?

El hotel en épocas buenas manejaba hasta unos 300 empleados, pero se han despedido a algunos por la crisis económica.

4. ¿Qué nivel de ventas maneja el hotel al que pertenece?

Puedes obtener el dato de la Superintendencia de Compañías.

5. ¿Existen servicios que se otorgan a crédito?

Los créditos son muy bajos, si es que se dan no es algo que sea representativo.

6. ¿Cómo se manejan los cobros al contado?

Los cobros al contado se manejan siempre en el departamento de caja general que consolida toda la información de los cobros que se hacen en efectivo y luego auditoría hace un cruce entre la facturación, la cobranza con tarjeta y la caja que reporta el cajero, así es el método que se maneja.

7. ¿Quiénes son los responsables que la concesión de créditos y de la cobranza?

La Gerencia General y crédito y cobranzas.

8. ¿Cuántas personas trabajan en cada área?

Son algunos colaboradores, la mayoría son de operaciones:

- g) Contabilidad, 9 personas
- h) Contraloría, 3 personas
- i) Gerencia general, 2 personas
- j) Auditoría, 2 personas
- k) Crédito y cobranzas, 2 personas
- l) Nómina, 1 persona
- m) Recursos humanos, 3 personas
- n) Eventos y banquetes, 10 personas
- o) Seguridad, 8 personas.
- p) Mantenimiento, 10 personas

- q) Personal operativo son más de 250 personas entre cocineros, posilleros, meseros, auxiliares de cocina, panadero, pastelero, lavandería, *room service*, guardias de seguridad, recepcionistas, personal de limpieza, que trabajan en turnos rotativos porque el hotel está abierto 24/7.

9. ¿Quiénes son los autorizados para anular facturas?

Hay algunos puntos de venta, pero en el restaurante, que es el más importante el supervisor de la cafetería.

10. ¿Quiénes controlan los despachos del inventario de alimentos y bebidas, amenities, suministros?

Para los despachos, el hotel tiene una bodega independiente que es Bodesur. De acuerdo a los requerimientos del hotel Bodesur despacha y contabilidad registra y controla los despachos.

11. ¿Cómo se manejan los inventarios en mal estado?

Esos pasan por aprobación de Gerencia General para darse de baja.

12. ¿Podría indicar la cantidad de bodegas que tiene la compañía?

La bodega como tal, es la principal que como dije es Bodesur que no se encuentra físicamente dentro del hotel, pero aparte cada piso tiene una bodega para suministros, son 7.

13. ¿Las remuneraciones de las cajeras, vendedores, baristas y cocineros se consideran adecuada? Indique el monto de sueldos.

Los sueldos son los sectoriales, pero el hotel juega mucho con la propina, porque por ley pagan el 10% de la facturación.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Nombre: Anónimo.

Años de experiencia en el sector hotelero: 3 años

Cargo actual: Recepcionista (10 años)

Categoría de hotel: Primera Categoría

1. ¿Cómo son los procesos del área de alojamiento?

El proceso del área de alojamiento inicia con la llegada del cliente, muchas veces tiene reserva o no, entonces se hace la verificación de la disponibilidad de habitaciones y se comenta con él los costos y servicios ofrecidos, luego él toma la decisión y elige la que más se acomode a sus necesidades. También hay que considerar que se solicita la cédula de identidad para efectos de mantener un registro, las primeras veces se saca una copia de cédula para la carpeta de huéspedes y se llena un formulario con todos los datos del cliente.

Los botones proceden a llevar las maletas hasta la habitación asignada y cuando y no desea la habitación comunica la salida.

2. ¿Cuáles es el proceso que realizan al retirarse un huésped del hotel?

En el hotel tratamos de mantener una comunicación entre las áreas, porque si falta algo en la habitación deben cobrarse los valores o solicitar la devolución. En algunos casos los clientes se han llevado sábanas, toallas; entonces es importante el rol de la camarera que debe avisar que eso está faltando en el menaje.

3. ¿Cuáles son los controles que se dan en el área de recepción?

De manera esporádica se realizan inventarios de suministros, al cajero le hacen arqueos, se realizan formularios de cuadro entre las habitaciones ocupadas vs entrada

y salida de huéspedes para informar las novedades de la noche principalmente, porque son las horas en las que hay menos control y han sucedido eventos en los que el personal ha colaborado por personas para que ingresen sin cancelar a las habitaciones acompañando a huéspedes o simplemente a descansar.

4. ¿Cuáles son los principales riesgos del área de alojamiento?

Faltantes de caja, faltantes de *amenities* y elementos de la habitación, descuentos en habitaciones sin autorización.

5. ¿Quiénes autorizan los descuentos a empleados en lo que respecta a alojamiento?

La Gerencia General y le informa a administración.

6. ¿Considera que su área tiene riesgos operacionales?

Pues en recepción surgen algunos inconvenientes y se necesita mucha supervisión porque uno se enfrenta a clientes difíciles y conflictivos a veces.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Nombre: Anónimo

Años de experiencia en el sector hotelero: 15 años

Cargo actual: Bodeguero general

Categoría de hotel: Lujo

1. ¿Cómo se encuentra dividida el área de bodega?

Dentro de la bodega existen subdepartamentos que son las personas que manejan tanto los alimentos y bebidas como los *amenities* y suministros varios de oficina, limpieza, etc. Ellos se encuentran bajo mi supervisión y se realizan despachos desde aquí hasta cocina central y ellos se encargan de despachar luego a los puntos de venta que serían el restaurante, *room service* y cafetería.

El área de bodega tiene en su interior una división entre congelados, fríos, alimentos no perecibles y perecibles, ahí se manejan los inventarios.

2. ¿Cuál es el proceso que sigue para solicitar productos a compras?

Se procede a elaborar un levantamiento físico interno de la bodega general y se establece si cumple con el mínimo requerido para trabajar. En base a eso aprobamos o no que se adquieran más productos. También de acuerdo a si hay un evento específico en donde se hacen *buffets* entonces se planifica la compra específica de esos productos del menú para reemplazar los que se utilicen.

3. ¿Cuáles son los controles que se dan en el área de bodega?

Los inventarios físicos, y los controles de entrada y salida del personal.

4. ¿Cuáles son los principales riesgos del área de bodega?

Que se dañen los alimentos perecibles, que no nos demos cuenta que faltan productos por algún descuadre del sistema, eso afecta directamente a la operación y a nosotros del área porque somos sancionados.

5. ¿Quiénes autorizan los descuentos a empleados en lo que respecta a alojamiento?

La Gerencia General y le informa a crédito.

6. ¿Considera que su área tiene riesgos operacionales?

Los que comentamos anteriormente.

Apéndice C. Glosario

Amenities. - Shampoo, acondicionador, pasta, cepillos que se colocan en las habitaciones para uso del huésped.

Mise en place. - Preparación del lugar en donde se recibirán a los clientes.

Material pop. - Afiches, letreros, individuales, etc., con promociones del hotel.

Steward. - Posillero, la persona que lava los platos en la cocina principal.

Bartender. - Persona que atiende la barra de bebidas

Spa. - Salud por el agua



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Muñoz Pazmiño, Andrés Eduardo, con C.C: # 0927087213 autor del trabajo de titulación: **“FACTORES DE RIESGO EN HOTELES DE LUJO Y PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de marzo del 2020.

f. _____

Muñoz Pazmiño Andrés Eduardo

C.C: 0927087213



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Factores de Riesgo en Hoteles de Lujo y Primera Categoría en la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Muñoz Pazmiño Andrés Eduardo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA. Lucio Ortiz, Jorge Enrique, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	6 de marzo del 2020	No. DE PÁGINAS:	110 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Control interno, riesgos		
PALABRAS CLAVES:	Sector hotelero, riesgos operacionales, lujo, primera categoría, factores de riesgo.		
RESUMEN (150-250 palabras):			
<p>Los factores de riesgo operativos están presentes en todas las entidades ya que se encuentran inherentes en todos sus procesos, desencadenando deficiencias en las operaciones y pérdidas financieras al largo plazo. La presente investigación la cual es: Factores de Riesgos en los Hoteles de Lujo y Primera Categoría en la Ciudad de Guayaquil, busca proponer una estrategia de control interno para prevenir los riesgos operativos. Las preguntas de investigación que se han planteado sirven de base para entender los fenómenos causados por los factores de riesgo y encontrar una solución a la problemática planteada, la cual esta intrínsecamente orientada a dichos riesgos y su incidencia en el sector hotelero. Los objetivos específicos contribuyeron para fundamentar la propuesta a seguir, mediante el desarrollo de: fundamentar cuales son los factores de riesgo; determinar una metodología de la investigación que permita la recolección de la información necesaria del sector y analizar los factores de riesgo operacional y la propuesta de políticas de control interno. La metodología aplicada en esta investigación fue mediante un diseño de investigación documental y de campo con un enfoque cualitativo la cual buscó las características más profundas de la problemática planteada, así como también el tipo de investigación aplicado el cual fue descriptivo, con herramientas de investigación tanto primarias por las entrevistas aplicadas de un muestreo por juicio y conveniencia, como secundarias por los documentos recopilados en el transcurso de la investigación. Dentro de la propuesta metodológica se da a conocer como es la actividad hotelera y su giro de negocio, dejando constancia de cuáles son las áreas más críticas para así establecer las medidas de control interno pertinentes.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0968787343	E-mail: andmz1994@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635		
	E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			