



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Propuesta e implementación de herramientas de Control Interno para el área de atención al cliente de la empresa “Balnearios Durán S.A” basado en el marco integral de control interno COSO 2013.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Autora: Nancy Cristina Carmona Ríos

Director: Ing. Genaro Peña Cordero

Cuenca – Ecuador

2017

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia, especialmente a mis padres por ser mi mayor y más grande motivación para culminar esta importante etapa de mi vida profesional, a mi abuelita que desde el cielo me cuida, a mi hermano, tíos y demás familiares que estuvieron conmigo apoyándome de una u otra manera hasta culminar mi trabajo de titulación.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por darme la sabiduría, comprensión y paciencia para culminar este trabajo, de igual forma a mi director, el Ing. Genaro Peña Cordero, por el tiempo dedicado y haber compartido conmigo sus conocimientos habiéndome guiado en todo el desarrollo de mi proyecto hasta culminarlo satisfactoriamente.

Agradezco también a Hostería Durán S.A una empresa que me abrió sus puertas y con la ayuda y disposición de su equipo de trabajo me brindaron la oportunidad de llevar a cabo mi trabajo de titulación.

Y finalmente a mis padres por haber sido mi pilar y apoyo en cada etapa de mi carrera así como en el desarrollo de esta tesis, por haber sido incondicionales de principio a fin ya que sin ellos nada de esto sería posible, así también a demás familiares que siempre confiaron en mí.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 Historia de la empresa.....	2
1.1.2 Misión	3
1.1.3 Visión	3
1.2 Análisis FODA de la empresa	4
1.2.1 Fortalezas	4
1.2.2 Oportunidades	4
1.2.3 Debilidades.....	5
1.2.4 Amenazas	5
1.3 Posicionamiento en el mercado	5
1.4 Valores Internos	7
1.4.1 Servicio	7
1.4.2 Principales clientes.....	8
1.4.3 Principales proveedores	9
CAPITULO II	14
CONTROL INTERNO	14
2.4 Fundamentos teóricos del Control Interno	14
2.4.1 Definición.....	14
2.4.2 Objetivos	15
2.4.3 Importancia	15
2.4.4 Estructura	16
2.4.5 Ventajas y desventajas	18
2.4.5.1 Ventajas	18
2.4.5.2 Desventajas.....	18
2.4.6 Componentes COSO	19

2.4.6.1 Entorno de Control	20
2.4.6.2 Evaluación del Riesgo	21
2.4.6.3 Actividades de Control	22
2.4.6.4 Información y Comunicación	23
2.4.6.5 Supervisión	23
CAPITULO III.....	25
APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA EMPRESA “HOSTERÍA DURÁN S.A” .	25
3.1 Programa de trabajo	25
3.1.1 Aplique un cuestionario integral de Control Interno para evaluar los 17 principios de Control Interno según COSO 2013	26
3.1.2 Evalúe el funcionamiento del sistema de atención al cliente mediante un diagrama de flujo	43
3.1.2.1 Proceso de atención al cliente reservas y alojamiento.	44
3.1.2.2 Proceso de atención al cliente piscinas.	46
3.1.3 Analice la estructura organizacional de la empresa evaluando estructura, funciones, autoridad, responsabilidad, relaciones interdepartamentales.	47
3.1.4 Estudie los mecanismos que utiliza la empresa para mitigar los riesgos.	52
3.1.5 Evalúe las características del personal y su perfil.	54
3.1.6 Analice el sistema de información implementado cubre las necesidades de atención al cliente y se interrelaciona con los otros departamentos.	56
3.1.7 Evalúe los controles a través de los cuales la empresa mide la satisfacción del cliente en los servicios prestados.	59
3.1.8 Realice visitas a la empresa para evaluar la afluencia de clientes en los diferentes días de la semana.	61
3.2 Informe de la evaluación del sistema de Control Interno.....	62
3.2.1 Aspectos positivos del Control Interno:	62
3.2.2 Desviaciones identificadas en el Control Interno.....	64
3.3 Propuesta de herramientas de control interno, mandato y compromisos	66
3.3.1 Formulación de un modelo de evaluación al personal	66
3.3.2 Plan de incentivos y recompensas.....	68
3.3.3 Código de ética.....	70
3.3.4 Modelo para los reportes de situaciones inusuales	74
3.3.5 Establecer políticas de comunicación para informar a los clientes cuando los servicios estén en mantenimiento o fuera de servicio.	76

3.3.6	Formulación de un modelo de reportes mensuales del nivel de satisfacción de los clientes.....	76
3.3.7	Políticas y procedimientos para obtener información de los clientes.	82
3.3.8	Políticas para el manejo y comunicación de información confidencial	87
CONCLUSIONES.....		88
RECOMENDACIONES.....		90
BIBLIOGRAFÍA.....		92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura 1:	Porcentaje de captación de las hosterías de la parroquia Baños.....	7
Figura 2:	Relación entre objetivos y componentes metodología COSO.....	19
Figura 3:	Proceso de atención al cliente, reservas y alojamiento.....	43
Figura 4:	Proceso de atención al cliente, piscinas.....	45
Figura 5:	Organigrama Hostería Duran S.A	51
Figura 6:	Marco de referencia	53
Figura 7:	Proceso de gestión del riesgo.....	54
Figura 8:	Modelo para la evaluación del personal	67
Figura 9:	Propuesta del modelo de reportes de situaciones inusuales	75
Figura 10:	Propuesta de reporte del nivel de satisfacción de los clientes	78
Figura 11:	Propuesta de encuesta para recoger la opinión de los clientes de las piscinas.....	85
Figura 12:	Propuesta de encuesta para recoger la opinión de los clientes del hotel ..	86
Tabla 1:	Principales empresas con las que se tiene convenio	9
Tabla 2:	Principales agencias de viaje con las que se tiene convenio.....	9
Tabla 3:	Proveedores.....	10
Tabla 4:	Modelo de control interno, Entorno de Control.....	26
Tabla 5:	Modelo de control interno, Evaluación de Riesgo.....	30
Tabla 6:	Modelo de control interno, Actividades de Control.....	34
Tabla 7:	Modelo de control interno, Información y Comunicación.....	38
Tabla 8:	Modelo de control interno, Actividades de Supervisión.....	41
Tabla 9:	Propuesta de procedimientos post servicios	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato utilizado para comunicación interna entre departamentos.....	94
Anexo 2: Publicaciones en Trip Advisor	95
Anexo 3: Sistema de gestión de calidad para el restaurante	96
Anexo 4: Sistema de gestión de calidad.....	97
Anexo 5: Tabulaciones del sistema de gestión de la calidad	100
Anexo 6: Presencia de clientes de lunes – viernes	101
Anexo 7: Presencia de clientes fines de semana	102
Anexo 8: Protocolo del trabajo de titulación	103

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo llevar a cabo una evaluación de Control Interno al área de atención al cliente en la empresa Balnearios Durán S.A, que permitirá conocer la situación actual de la misma, y en base a los resultados obtenidos proponer Herramientas de Control Interno.

Las mismas que deberán ser implementadas y aplicadas para ofrecer un servicio de calidad garantizando así clientes fieles y satisfechos lo que permitirá la continuidad y crecimiento de la empresa logrando superar a la competencia y posicionarse cada vez mejor en el mercado, de ahí la importancia de realizar un Control Interno.

PALABRAS CLAVE:

Control interno, COSO, Cliente, Servicios.

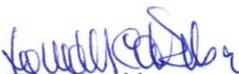
ABSTRACT

This research work aims to carry out an Internal Control evaluation to the customer service area in *Balnearios Durán S.A*, Company, which will enable to know its current situation, and based on the results obtained propose Internal Control Tools that must be implemented and applied to offer a quality service guaranteeing loyal and satisfied customers.

This will allow the continuity and growth of the company, succeeding against its competition and achieving a better position in the market; hence the importance of performing an Internal Control.

KEYWORDS: Internal Control, COSO, Customer, Services.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Este trabajo consiste en una evaluación de Control Interno al área de atención al cliente de la empresa Hostería Durán S.A la misma que a pesar de tener una amplia trayectoria en el mercado no cuenta con un control interno especialmente en el área de atención al cliente ya que se considera la más importante porque el personal que forma parte de ésta es el que está en contacto directo con los clientes quienes han presentado quejas al líder del área por diferentes motivos, también a criterio del personal se ha evidenciado una reducción de clientes. Ante esta situación se cuestiona si los controles implementados garantizan el correcto funcionamiento de los procedimientos y servicio de calidad a los clientes.

Por esto nace el propósito de la investigación para llevar a cabo un diagnóstico detallado de los procesos que desempeñan en el área para que tomando como base los resultados proponer e implementar herramientas de control interno que permitan identificar deficiencias y obtener información confiable y oportuna para la toma de decisiones y de esta manera cumplir los objetivos con eficacia, eficiencia y economía.

La metodología que se utiliza en el trabajo es capítulo 1: generalidades en la que se hace referencia a la parte histórica de la empresa, misión, visión, FODA, posicionamiento en el mercado, servicios, sus principales clientes y proveedores en el capítulo 2: control interno definiciones y descripción de los 5 componentes del COSO finalmente en el capítulo 3: la aplicación práctica del control interno en los procesos del área de atención al cliente basado en el Marco Integral de Control Interno COSO 2013 y finalmente presentar las propuestas para implementar en el área que está siendo analizada.

Con esta investigación se busca ayudar a la empresa a encontrar soluciones prácticas y fáciles de aplicar para corregir las desviaciones identificadas y lograr así que se brinde una seguridad razonable a los clientes mediante resultados positivos obtenidos de la implementación de las herramientas de control interno.

Aspectos generales

1.1.1 Historia de la empresa

La empresa Balnearios Durán S. A. nació como una iniciativa del Sr. Ricardo Durán Brito, para lo cual el año 1926 obtuvo el predio nombrado “Hervidero”, en el próximo año específicamente en el mes de febrero comienzan los trámites legales para utilizar las aguas termales con fines turísticos y comerciales. Por este motivo se realiza la denuncia correspondiente de las aguas termales ante el alcalde del cantón al que pertenece la propiedad; luego de aceptar la misma se ordena la publicación por 15 días en la prensa escrita “Alianza Obrera” durante el mismo mes (Paz Soto & Zumba, 2010).

Sobre el período de mayo de 1927 hasta agosto de 1929 el Sr. Durán obtiene los derechos totales sobre las aguas termales, por medio de compra, propiedad que destinaría para la construcción de un balneario.

Luego de los procesos legales se comienza la construcción de una zona de baño reservado, donde los que acudían podrían descansar y cuidar de su salud, los primeros clientes llegaban a pie o a caballo. Algunos de los clientes se alojaban en la propia casa del Sr Durán, para tomar una serie de baños de salud. Posteriormente se construye una piscina que logra convertir al lugar en el más importante punto turístico de la zona por esos años, debido a la iniciación del uso de las aguas termales con objetivos medicinales y recreativos.

Para la década de los años ´30 se logra un aumento del reconocimiento de la zona, por las propiedades relajantes y curativas de dichas aguas; la ciudadanía, los turistas y las propias autoridades comienzan a ver a Baños como región de obligado punto turístico, sitio ideal de descanso para viajeros, comerciantes y propietarios de haciendas. Ya por esta época el Sr Durán tenía creada una empresa con fines turísticos y de descanso.

Ya para el mes de marzo del año 1969 para estar en consonancia con la época, los herederos del Sr. Durán y doña Matilde Alemán, convierten la empresa en una compañía limitada.

Con el aumento de la demanda cada vez superior del uso de las aguas termales y por el aporte de los accionistas se decide abrir un nuevo balneario a poca distancia del principal, este nuevo centro de recreación y descanso se nombraría “El Riñón”.

Gracias a la buena afluencia de turistas nacionales y extranjeros la Compañía “Balnearios Durán” como se nombraría comienza a abrirse mercado hacia la actividad hotelera, por lo cual se trazan como reto la construcción de una hostería, que inauguran por septiembre del año 1983. Ya en el año 1992 se inician las áreas de dos elegantes salones de recepción para tener en cuenta la demanda empresarial y social de Cuenca.

Para el año 1994, justamente en el mes de abril la Junta General de Socios de la compañía decide convertir la Compañía en Sociedad Anónima (S.A.), lo que implica mayor compromiso con la comunidad.

Ya convertida en Sociedad Anónima, “Balnearios Durán S.A.” mantiene una plantilla de 65 trabajadores permanentes, que habitan fundamentalmente en la parroquia de Baños (90 %), y además se contratan de manera temporal a un considerable número de empleados. Se puede asegurar que por más de 75 años se ha brindado salud y recreación a los cuencanos y turistas nacionales y extranjeros que visitan el lugar, y con ello se ha creado un referente positivo del desarrollo turístico de la región.

1.1.2 Misión

Nuestra misión es brindar servicios de hospedaje, alimentación, relajación y bienestar con el más alto nivel de profesionalismo, dentro de un entorno natural, matizado por las bondades de las aguas termales y sus excelentes propiedades curativas.

1.1.3 Visión

Posicionarnos en el mercado local, como la empresa de mayor crecimiento, líder en la prestación de servicios hoteleros y turísticos, dentro de nuestra categoría. Aportando con el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, con responsabilidad social y con un crecimiento económico sostenido acorde a las expectativas de sus accionistas.

1.2 Análisis FODA de la empresa

La Matriz FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro (Friesen, 2014, pág. 9).

A continuación se muestra la matriz FODA de la empresa “Balnearios Durán S.A” basado en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se han identificado de dicha organización en la actualidad.

1.2.1 Fortalezas

1. Aguas termales únicas.
2. Calidad en el servicio.
3. Precios competitivos.
4. Recursos financieros propios.
5. Ubicación geográfica.
6. Respaldo de casi 30 años en prestar servicios hoteleros.
7. Responsabilidad social.
8. Credibilidad de la empresa como grupo familiar.

1.2.2 Oportunidades

1. Nueva carretera, excelentes accesos.
2. Apoyo de la fundación de Turismo para Cuenca para la promoción de las aguas termales.
3. Apoyo del Ministerio de Turismo para impulsar el turismo de Ecuador.

4. Cuenca se está posicionando como una de las principales ciudades de destino del turismo mundial lo cual incrementará la visita de turistas tanto locales como nacionales e internacionales.
5. Tendencia del mercado a mantener un buen estado de salud.
6. Exploración de nuevos mercados a nivel nacional.

1.2.3 Debilidades

1. Temperatura no adecuada en el área de balnearios.
2. Falta de procesos organizacionales.
3. Inestabilidad en la fuerza laboral.
4. Falta de rotación de puestos de trabajo.

1.2.4 Amenazas

1. Desastres naturales.
2. Competencia desleal (hosterías de la parroquia Baños).
3. Inseguridad en el sector.
4. Creación de nuevos centros recreativos.
5. Crecimiento de la infraestructura y servicios de la competencia.

Fuente: plan estratégico de la empresa Balnearios Durán S.A

1.3 Posicionamiento en el mercado

El sector turístico en la ciudad de Cuenca ofrece una gran variedad de atractivos para poner a disposición de propios y extraños que la visitan garantizándoles comodidad y hospitalidad.

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad como fue declarada por la Unesco en 1999 es la ciudad con más reconocimientos turísticos internacionales en los últimos 5 años, entre los más representativos están en el 2010 fue elegida por Lonely Planet,

una de las mayores editoras de guías de viajes en el mundo, como una de las diez mejores ciudades para ser visitadas, en el 2012 Trip Advisor la situó en el puesto 21 entre los lugares favoritos de los turistas y como mejor ciudad en la que los extranjeros jubilados quieren residir; sin embargo, en el último año el sector turístico y hotelero se ha visto afectado por las obras del Tranvía en el centro de la ciudad ya que esto genera competencia desleal en los comercios, suspensión de vuelos y sumado a la crisis económica que enfrenta el país se ha reducido notablemente el promedio de ocupación en los sitios de hospedaje.

En la ciudad de Cuenca se encuentra la parroquia Baños que es visitada por fieles devotos de Nuestra Señora de Guadalupe, caracterizada por hosterías de aguas termales y medicinales que brotan de sus montañas, está ubicada a 8 kilómetros de la ciudad, a la cual se llega en tiempo promedio de 15 minutos desde el centro histórico viajando en vehículo, es una parroquia llena de historias y tradiciones que son de gran interés para los turistas, ahí se encuentra Hostería Durán S.A, una de las más importantes y representativas del sector tanto por la trayectoria y la calidad en los servicios que ofrece, es por eso que la empresa refleja un crecimiento económico sostenido durante el 2014 y un auge en cuanto al número de visitas a la hostería. Por lo que ha logrado el posicionamiento como líder en su categoría mostrando así el bienestar y la salud que se ofrece en cada uno de sus espacios. Durante más de dos décadas, la Hostería Durán ha logrado mantenerse en el sitio de lugares de primera categoría, gracias a su infraestructura y servicios.

En el siguiente gráfico podemos apreciar el porcentaje que capta la empresa en relación a las otras hosterías ubicadas en la parroquia Baños.

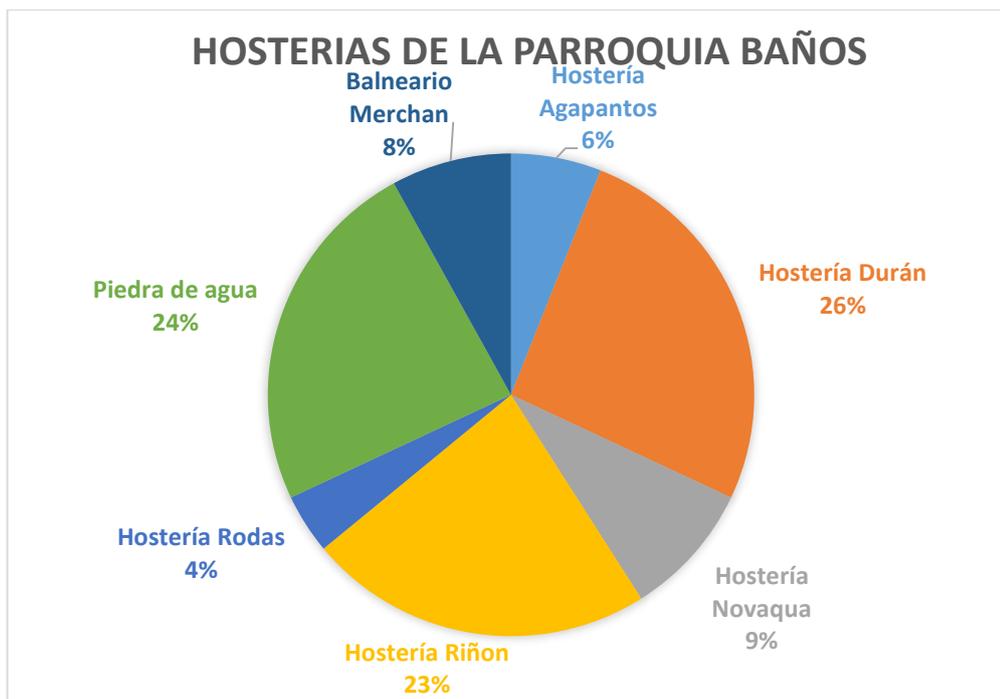


Figura 1: Porcentaje de captación de las hosterías de la parroquia Baños
Elaborado por: la autora

1.4 Valores Internos

1.4.1 Servicio

La hostería está conformada por un total de 36 habitaciones, entre los principales servicios que se ofrecen se encuentran:

- ✓ Piscinas y baños de vapor con las propiedades del agua termal.
- ✓ Restaurante “El Tucumán”.
- ✓ “Yaku” bar karaoke.
- ✓ Canchas de raquet, tenis y mini fútbol.
- ✓ Sala de ejercicios.
- ✓ Sala de juegos.
- ✓ Juegos infantiles.

Además de los servicios que anteriormente expuestos la hostería oferta los siguientes paquetes:

- ✓ Eventos y convenciones.

- ✓ Paquetes de seminarios.
 - Plan full day.
 - Plan half day.

- ✓ Paquetes matrimoniales
 - Plan matrimonial deluxe.
 - Plan matrimonial cupido.
 - Plan matrimonial ensueño.

- ✓ Paquetes de celebraciones especiales
 - Plan fiesta infantil.
 - Plan fiestas especiales.

- ✓ Paquetes de integraciones
 - Paseo los hervideros.
 - Paseo deportivo.

- ✓ Bautizo y primeras comuniones.

- ✓ Paquete baby shower.

- ✓ Paquete quinceañera.

1.4.2 Principales clientes

Los principales clientes de la empresa Hostería Duran S.A son: empresas y agencias de viaje, con las que tiene convenios previamente establecidos:

Tabla 1: Principales empresas con las que se tiene convenio

EMPRESAS	
Acromax	Lan
Ales	Los Andes
Andec S.A	Pika
Coprobalan	Pronaca
Credife	Seguros del Pichincha
Daewoo	Sika
Diners	Visita Ecuador
Durallanta	Universidad de Cuenca
Ecuacerámica	Impvet. Cia. Ltda.
Empresa Eléctrica	Aldeas infantiles SOS
Induglob	Sociedad deportivo Aucas
Inv. Minerales	Minera Cachabi
Laboratorios Life	

Fuente: líder de área de atención al cliente

Elaborado por: la autora

Tabla 2: Principales agencias de viaje con las que se tiene convenio

AGENCIAS DE VIAJE
Aserotravesia
Cóndor travel
Contac tours
Ecoandes travel
Ecole viajes
Ekos
Gastón Sacaze
Inlive
Maquita tours
Mirame tours
South American tours
Tropical brinding

Fuente: líder de área de atención al cliente

Elaborado por: La autora

1.4.3 Principales proveedores

En la siguiente tabla se muestran los proveedores más importantes con los que cuenta la empresa.

Tabla 3: Proveedores

EMPRESA	AREA	PRODUCTO
A		
ABAD JARAMILLO ANDRES	COMERCIAL	PUBLICIDAD - ARTES PUBLICITARIOS
ABAD SARMIENTO RUTH ELIANA	BODEGA	PLASTICOS
ABRIL GOMEZ ALEXANDRA MAGDALENA	BODEGA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA PRODULIMPIE
AEROGAL	ADMINISTRACION	TICKETS
ALMACENES ESPAÑA - ALMESPANA CIA LTDA	OPERACIONES	TECNOLOGIA LINEA BLANCA, LINEA CAFÉ
ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	BODEGA	LICORES - MONICA BARROS – CARTERA
B		
BARROS ASTUDILLO MARGARITA - CORTILUX	OPERACIONES	REPUESTOS PARA CORTINAS HABITACIONES
BERMEO JARA LUIS RUBEN	OPERACIONES	MANTENIMIENTO EQUIPOS FRIGORIFICOS
BERMEO HERMANOS CIA. LTDA.	OPERACIONES	EQUIPOS DEPORTIVOS
BERREZUETA DURAN GLADYS PATRICIA	ADMINISTRACION	UNIFORMES – PANTALONES
BRITO ALEMAN NELSON EFREN	ADMINISTRACION	UNIFORMES - CONFECCION DE ROPA
C		
CABRERA GOMEZ VICTOR MANUEL	AYB	FLORISTERIA – FLORES
CADMILEMA	OPERACIONES	MATERIAL ELECTRICO -

ESPINOZA RICHARD		MANTENIMIENTO - INSTALACIONES ELEC.
CALDERON MORA MARIA ISABEL	OPERACIONES	SPA Y COSMETOLOGIA
CALLE LUIS	BODEGA	LACTEOS
CARRERA CAICEDO EDITH ANABEL	BODEGA	GORRAS Y TERNOS DE BAÑO
CASA MONICKA CIA. LTDA.	OPERACIONES	SPA Y COSMETOLOGIA
CEDILLO CHICA CARMEN ROSA	AYB	CUYES
CHUVA CABEZAS JEFFERSON STEVEN	BODEGA	PANADERIA
CLARO TELEFONIA	ADMINISTRACION	PLAN CELULAR
COMERCIAL KYWI S. A.	OPERACIONES	MANTENIMIENTO-MATERIALES DE CONSTRUCCION
D		
DIST. DE PEDRO SANTOS	BODEGA	PRODUCTOS PARA SPA
DOS CHORRERAS CIA. LTDA.	BODEGA	TRUCHA
E		
ECUAMUEBLE – FABRICA	OPERACIONES	MOBILIARIO - MUEBLES - GRACIELA TORRES (FABRICA)
EURODELI CIA. LTDA.	BODEGA	EMBUTIDOS - MA. AUGUSTA AMBROSSI
EUROEST	OPERACIONES	SPA Y COSMETOLOGIA
F		
FABRICA DONAT CIA. LTDA.	ALOJAMIENTO	LENCERIA HABITACIONES – TOALLAS
FLORALP	BODEGA	EXPERTOS EN QUESOS – LACTEOS
G		
GENTLEMEN	ADMINISTRACION	CORBATAS UNIFORMES

GERARDO ORTIZ & HIJOS	ADMINISTRACION	VARIOS COMISARIATO
GRAIMAN CIA. LTDA.	OPERACIONES	CERAMICA-MANTENIMIENTO
I		
IRVIX S. A.	AYB	MENAJE COCINA-CAFETERIAS-SALONES EVENTOS
ITALIMENTOS CIA. LTDA.	BODEGA	PRODUCTOS CARNICOS
IZAGUIRRE FIGUEROA JUAN MANUEL	OPERACIONES	FUMIGACION
IZQUIERDO IDROVO MARIA FERNANDA	OPERACIONES	AUSTROFUMIGACIONES
J		
JACOME & ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	BODEGA	CAFÉ-TE-AROMATICAS
JUAN MARCET CIA. LTDA.	ADMINISTRACION	SUMINISTROS DE PAPELERIA
K		
KERAMIKOS S. A. - SUCURSAL REMIGIO CRESPO	OPERACIONES	CERAMICA-MANTENIMIENTO
L		
LA FABRIL S. A.	BODEGA	ACEITE
LIBRERÍA SIGLO XX	BODEGA	SUMINISTROS DE PAPELERIA
M		
MEGALIMPIO CIA. LTDA.	BODEGA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA
MUNDO DIGITAL SMART CLICK – SHARPCENTER	SISTEMAS	MANTENIMIENTO COPIADORA – TONER
N		
NESTLE ECUADOR S. A.	BODEGA	PROFESSIONAL CAFÉ MAQUINA

O		
OCHOA ROBLES ELENA ALEXANDRA	AYB	SERVICIO DE DJ
P		
PRONACA	BODEGA	CARNES Y EMBUTIDOS
Q		
QBE SEGUROS COLONIAL	ADMINISTRACION	SEGUROS
R		
RADIO CADENA VAL	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD RADIO K1 Y WRADIO
S		
SALAMEA ALMEIDA ROMULO ENRIQUE	BODEGA	TOALLAS - BATAS
T		
TECNICENTRO DEL AUSTRO S. A. – TEDASA	OPERACIONES	MANTENIMIENTO VEHICULOS - NEUMATICOS Y REPUESTOS
U-V		
U.V. TV. LOJA ASOCIADOS	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD
UCHO VIVAR JOSE ERNESTO	ADMINISTRACION	UNIFORMES - CONFECCION DE ROPA
W-X-Y-Z		
YAGUANA CARLOS	BODEGA	LOMO FINO DE RES - CARNES

Fuente: Líder proceso de adquisiciones

Elaborado por: Ing. Cristina Cevallos Maza

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

2.4 Fundamentos teóricos del Control Interno

2.4.1 Definición

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de objetivos relativos a las operaciones, a la información y el cumplimiento (COSO, 2013).

Peña (2006) manifiesta que el Control Interno nace y crece en el entorno de la organización misma y que ésta debe poseer métodos, procedimientos y sistemas que proporcionen los medios necesarios para su correcto funcionamiento de tipo humano, material, tecnológico e ideológico para que se realice de forma consistente e idónea.

De lo expresado en los párrafos precedentes se desprende que dentro de una empresa el control interno genera un valor agregado ya que ayuda al correcto desarrollo y funcionamiento de aspectos como: cumplimiento de objetivos de rentabilidad, rendimiento, previene pérdida de recursos, es de gran apoyo para obtener información confiable y oportuna, contribuye a evitar que en el camino se presenten peligros o riesgos, y ayuda también a reforzar la confianza en el cumplimiento de la normatividad aplicable.

Whittington (2005) se refiere al Control Interno como una herramienta para prevenir y combatir el fraude empresarial como primer factor aunque puede ser extendido al resto de las áreas de la organización, dicho concepto nos hace referencia a la asignación y control de los recursos empresariales ya sean financieros, materiales y humanos.

El sistema de Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables (Zamora Vergara, 2012, pág. 30).

El concepto aportado por Zamora Vergara (2012) se enfoca netamente al área contable de la empresa sin incluir el control del desempeño en el resto de las áreas de la organización, por su parte Hernández Pulgar (2013) expresa que el Control Interno “es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento” (Hernández Pulgar, 2013, pág. 23).

2.4.2 Objetivos

El Control Interno trata tres objetivos fundamentales (Perdomo, 2006):

- ✓ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera, la contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.
- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones, se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro de las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización (pág. 89).

2.4.3 Importancia

En el análisis del concepto se puede identificar la importancia de la aplicación del control interno en una organización. En este apartado se evalúan criterios que algunos autores han emitido al respecto, es necesario destacar que la implantación de un sistema de control interno es un proceso a la medida en cada empresa de acuerdo a su objeto empresarial, tipo de producción o servicios, recursos involucrados, volúmenes de gestión entre otros factores que definen las operaciones en las

empresas. Al respecto De Azcaráte Arjona (2014) expresa que “la evaluación del control interno proporciona al auditor un marco de referencia útil para el buen desarrollo de la auditoría” (pág. 48), este criterio avala la importancia de la integración de un sistema de control interno para el eficiente desarrollo de las auditorías internas para ello el mismo debe contar con una estructura que garantice el control en cada una de las áreas “cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado” (Zamora Vergara, 2012, pág. 36).

El control interno es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación, beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa (Armenta Velazquez, 2012, pág. 2).

(Perdomo, 2006) establece que: El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos (pág. 26).

2.4.4 Estructura

Control interno financiero

“Incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable” (Cedillo, 2014).

Control interno gerencial

Advierte en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Las técnicas y procedimientos utilizados para ejercer el Control Interno de las operaciones, pueden variar de una

entidad a otra, según la naturaleza, magnitud, y complejidad de sus operaciones; sin embargo, un control administrativo efectivo comprende los siguientes pasos: (Cedillo, 2014).

- ✓ Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas.
- ✓ Monitoreo del progreso y avance de las actividades.
- ✓ Evaluación de los resultados logrados.
- ✓ Acción correctiva, en los casos que sean requeridos (Cedillo, 2014).

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- ✓ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos.
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✓ Evaluación del medio ambiente interno y externo.
- ✓ Actividades de control gerencial (ALVAREZ ILLANES, 2002).

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos.
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- ✓ Diseño de las actividades de control.
- ✓ Sistema de información y comunicación (ALVAREZ ILLANES, 2002).

Los elementos que conforman el sistema de información y comunicación son:

- ✓ Identificación de información suficiente.
- ✓ Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.

- ✓ Revisión de los sistemas de información.
- ✓ Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información (ALVAREZ ILLANES, 2002).

Los elementos que conforman las actividades de supervisión son:

- ✓ Monitoreo del rendimiento.
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del Control Interno.
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- ✓ Evaluación de la calidad del Control Interno (ALVAREZ ILLANES, 2002).

2.4.5 Ventajas y desventajas

2.4.5.1 Ventajas

Según Alvarado Veletanga y Tuquiñahuipa (2011) entre las principales ventajas que se perciben de la aplicación del control interno se encuentran:

- ✓ Apoya a la entidad a lograr su desempeño y metas de rentabilidad.
- ✓ Previene pérdida de sus recursos.
- ✓ Puede ayudar a garantizar lo confiable de sus informes financieros.
- ✓ Garantiza que la organización cumpla con las leyes y regulaciones.
- ✓ Evita perjuicios y demás consecuencias a su reputación.
- ✓ Ayuda a la entidad a evitar trampas y sorpresas a lo largo del camino.

2.4.5.2 Desventajas

De acuerdo a Alvarado Veletanga y Tuquiñahuipa (2011) muchas personas tienen una expectativa amplia y poco realista sobre el control interno, ellos esperan lo absoluto creyendo que:

- ✓ El control interno puede garantizar el buen éxito de la entidad, que es de seguro el logro de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos asegurar la supervivencia.
- ✓ El control interno puede garantizar la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las regulaciones legales.

2.4.6 Componentes COSO

El modelo de control COSO, tiene tres objetivos planteados en tres puntos determinados, estos hacen referencia a la eficiencia y efectividad de las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el adecuado cumplimiento de leyes aplicables al negocio, los cuales se encuentra interrelacionados a los cinco componentes del COSO 2013: Entorno de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de control, Información & Comunicación y Actividades de Supervisión, como se muestra en la siguiente figura.



Figura 2: Relación entre objetivos y componentes metodología COSO

Fuente: (COSO, 2013)

Cada uno de los componentes anteriormente enunciados se explicaran en los siguientes enunciados:

2.4.6.1 Entorno de Control

Para preparar a la organización a la hora de implementar algún sistema de control interno se debe tener en cuenta el entorno de control lo cual representa la base para dicho sistema.

El entorno de control es un conjunto de normas, procesos y estructuras que forman la base para llevar a cabo el control interno en una organización, incluye la integridad y los valores éticos de la misma. Los parámetros para que el consejo lleve a cabo sus responsabilidades de supervisión son: estructura organizacional, asignación de facultades y responsabilidades; proceso de atraer, desarrollar y retener personal competente; y el rigor que se aplica a los parámetros, incentivos y recompensas que se utilicen para así impulsar la rendición de cuentas (COSO, 2013).

Este componente está relacionado con los siguientes principios del COSO (2013):

- ✓ Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- ✓ Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño de sistema de control interno.
- ✓ Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles autoridad y responsabilidad apropiadas para la consecución de los objetivos.
- ✓ Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.
- ✓ Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de Control Interno para la consecución de los objetivos (p.35).

2.4.6.2 Evaluación del Riesgo

Teniendo en cuenta la identificación de los riesgos en la organización, se realiza un proceso de evaluación de los mismos revisando para cada uno, las probabilidades de ocurrencia y el nivel de impacto.

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos para la consecución de los objetivos dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere posibles cambios que se puedan dar en el entorno externo y dentro del propio modelo de negocio y que puedan hacer que el control interno resulte inefectivo (COSO, 2013).

El componente está relacionado con los siguientes principios del COSO, (COSO, 2013, pág. 67):

- ✓ Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- ✓ Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- ✓ Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- ✓ Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de Control Interno (p.67).

Al hacer la evaluación de los riesgos identificados se obtiene como resultado cuál o cuáles son los más críticos en la organización y con ello se establecería un orden de prioridad para la mitigación de los mismos.

2.4.6.3 Actividades de Control

Para el desarrollo eficiente de los procesos en la empresa u organización, se debe revisar con periodicidad el cumplimiento de los procedimientos y directrices que han sido establecidas, es por ello que se llevan a cabo las Actividades de Control. Es un componente fundamental para que se cumplan a cabalidad las operaciones y disposiciones.

Es por eso que se define a las actividades de control como:

Las acciones establecidas través de políticas y procedimientos que contribuyan a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos. Las Actividades de Control son llevadas a cabo en todos los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico (COSO, 2013, pág. 100).

Los principios relacionados con este componente de acuerdo a la metodología COSO (2013) son los siguientes:

- ✓ Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- ✓ Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.
- ✓ Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica (pág. 101).

2.4.6.4 Información y Comunicación

Mediante el uso de uso de la información y comunicación se logra establecer el flujo fundamental para que se realice y controlen las actividades que se llevan a cabo en la organización o empresa.

En lo que se refiere a información y comunicación COSO (2013) define que:

La información es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde por toda la organización, que fluye hacia arriba, hacia abajo y a todos los niveles de la organización. Esto hace posible que el personal pueda percibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control se deben tomar muy en serio. La comunicación externa tiene un doble objetivo: permite comunicar, de afuera hacia el interior, información externa relevante y proporciona información a las partes externas en respuestas a las necesidades y expectativas (pág. 121).

Los principios de la metodología COSO (2013) relacionado con este componente son los siguientes:

- Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.
- Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de Control Interno.
- Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del Control Interno (pág. 121).

2.4.6.5 Supervisión

Para evaluar el correcto cumplimiento de todos los componentes del sistema de control se lleva a cabo el monitoreo, con acciones concretas definidas para ese propósito, es este el componente que concluye dicho sistema.

A las actividades de supervisión el COSO (2013), lo define como evaluaciones continuas, independientes, o una combinación de ambas, para determinar si los cinco componentes de control interno funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas suministran información oportuna, las independientes varían en el alcance y la frecuencia, según el riesgo que se evalúa. Finalmente los resultados se comparan con los criterios establecidos por los organismos reguladores.

Los principios relacionados con el componente de supervisión según COSO (2013) son:

- Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda (pág. 121).

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA EMPRESA “HOSTERÍA DURÁN S.A”

Por efectos de investigación el desarrollo del capítulo 3 estará integrado por el punto 3.3 que corresponde a propuesta, mandato y compromisos y el 3.4 que es herramientas para los procesos y operaciones de atención al cliente. Con esto se busca que el capítulo abarque todos los puntos que se estableció en el protocolo de titulación.

3.1 Programa de trabajo

- Aplique un cuestionario integral de Control Interno para evaluar los 17 principios de Control Interno según COSO 2013.
- Evalúe el funcionamiento del sistema de atención al cliente mediante un diagrama de flujo.
 - Proceso de atención al cliente reservas y alojamiento.
 - Proceso de atención al cliente piscinas.
- Analice la estructura organizacional de la empresa evaluando funciones, autoridad, responsabilidad, relaciones interdepartamentales.
- Estudie los mecanismos que utiliza la empresa para mitigar los riesgos.
- Evalúe las características del personal y su perfil.
- Analice el sistema de información implementado cubre las necesidades de atención al cliente y se interrelaciona con los otros departamentos.
- Evalúe los controles a través de los cuales la empresa mide la satisfacción del cliente en los servicios prestados.
- Realice visitas a la empresa para evaluar la afluencia de clientes en los diferentes días de la semana.

3.1.1 Aplique un cuestionario integral de Control Interno para evaluar los 17 principios de Control Interno según COSO 2013

Tabla 4: Modelo de control interno, Entorno de Control

BALNEARIOS DURÁN S.A				
MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE				
1. ENTORNO DE CONTROL				
1	COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	¿Presente ? (S/N)	¿En Funcionamiento?	CONCLUSIÓN
1.1	La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.	SI	SI	Lo hace travez de acciones, instrucciones y comportamientos de todos los niveles jerárquicos.
1.2	Establece normas de conducta para el personal del área.	SI	SI	Se basa en el reglamento interno de la empresa.
1.3	Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta.	SI	SI	Lo realiza el líder del área.
1.4	Aborda cualquier desviación en forma oportuna en cuanto a la prestación de servicios.	SI	SI	El personal está capacitado para abordar cualquier situación que se presente
1.5	Lleva a cabo sesiones de formación para los empleados que se relacionan directamente con los clientes.	SI	SI	Mediante capacitaciones y reuniones con los líderes.
1.6	Cuenta con un código de ética.	NO	NO	No tiene código de ética.
1.7	La dirección y el consejo de administración tiene en cuenta las expectativas de los clientes.	SI	SI	Ajusta sus servicios y da facilidades para que estén al alcance de todos los clientes y asi satisfacer las necesidades y cumplir expectativas.
1.8	La dirección responde ante las presiones de subir los niveles de atención al cliente.	SI	SI	Por lo que trabaja en conjunto con todo el equipo del área.
1.9	Formula preguntas desafiantes cuando es necesario adoptar decesiones difíciles para con los clientes.	SI	SI	Analiza y evalúa siempre el impacto que las decisiones van a tener en los clientes.
1.10	La dirección conserva la responsabilidad sobre la ejecución de los procesos de atención al cliente.	NO	NO	Delega ésta responsabilidad al lider del área.

2 SUPERVISIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
2.1	Establece responsabilidades de supervisión.	SI	SI	A cargo del líder del área.
2.2	El personal del área comprende el negocio y las expectativas de los clientes.	SI	SI	Cuenta con personal altamente capacitado.
2.3	Cuenta con comités de riesgos	NO	NO	No gestiona los riesgos.
2.4	Cuenta con comité de dirección que se centre en la supervisión de los servicios.	NO	NO	Está a cargo de los responsables de cada servicio.
2.5	Supervisa la aplicación de normas de conducta de la organización.	SI	SI	Lo realiza el líder del área.
3 ESTABLECIMIENTOS DE ESTRUCTURAS, FACULTADES Y RESPONSABILIDADES				
3.1	Tiene en cuenta todas las estructuras del área de atención al cliente.	SI	SI	Define y clasifica cada una para en base a esas asignar responsabilidades.
3.2	Establece las líneas de comunicación de información necesarias para planificar, ejecutar, controlar y evaluar periódicamente las actividades de atención al cliente.	SI	SI	Utiliza métodos que permite una comunicación íntegra y oportuna.
3.3	Define, asigna y limita facultades y responsabilidades.	SI	SI	Elabora Sistemas de Gestión de Procesos que tiene que seguir el personal en cada servicio que ofrece.
3.4	La dirección verifica que no exista conflictos de interés inherentes en la ejecución de responsabilidades de cada empleado.	SI	SI	Lo realiza en el proceso de contratación.
3.5	La dirección tiene en cuenta los riesgos relacionados con los objetivos y procesos de atención al cliente de la organización.	NO	NO	No gestiona los riesgos.
3.6	Delega responsabilidades únicamente a los profesionales que demuestren tener competencias.	SI	SI	Asigna responsabilidades acorde a las competencias del personal.

4 COMPROMISO CON LA COMPETENCIA Y DESARROLLO DE LOS PROFESIONALES				
4.1	Establece políticas y prácticas para el área de atención al cliente.	SI	SI	Cuenta con sistema de gestión de procesos en el que se detalla ésta información.
4.2	Atrae, desarrolla y retiene profesionales.	SI	SI	Se enfoca en incorporar a su equipo de trabajo personal con el que se pueda cumplir los objetivos, así como también retener al personal clave dentro del desarrollo de las actividades y relación con los clientes.
4.3	Planifica y prepara la sucesión.	SI	SI	Cuenta con un archivo de posibles candidatos para ocupar los puestos de trabajo.
4.4	Capacita al personal para que tenga la experiencia y habilidades necesarias.	SI	SI	De 3 o 4 veces al año, a todo el personal del área, según sea sus funciones.
4.5	Identifica y evalúa los puestos que considera esenciales para la consecución de objetivos.	SI	SI	Realiza el líder del área.
5 RESPONSABILIDAD POR LA RENDICIÓN DE CUENTAS				
5.1	Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas.	NO	NO	No tiene parámetros establecidos.
5.2	Tiene en cuenta las presiones excesivas.	NO	NO	Debido que no tiene parámetros establecidos, no considera las presiones que se pueden generar en los trabajadores por ofrecer un buen servicio.
5.3	Aplica medidas disciplinarias a los trabajadores.	SI	SI	Realiza el líder del área en conjunto con Talento Humano
5.4	Ofrece incentivos y recompensas a los empleados que brindan un buen servicio a los clientes.	SI	SI	Tienen convenios con Hotel Oro Verde de Machala, y el parque de diversiones Planeta Azul.
5.5	La dirección y otros miembros de personal perseveran en todo momento en lo relativo a la entrega de servicios de calidad.	SI	SI	Se enfoca en brindar en servicio de calidad a los clientes mediante la satisfacción de las necesidades, buen trato y atención de calidad

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE	SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Está presente el componente?	24	7	<p>La empresa Hosteria Durán S.A en lo que se refiere al Ambiente de Control en el área de atención al cliente de acuerdo a los resultados que refleja el cuestionario se tiene que el componente está presente en la mayoría de las actividades que lleva a cabo, sin embargo se han identificado deficiencias y puntos que deben ser tratados por la organización para que al corregirlos tenga un ambiente de control óptimo en el área.</p>
¿Está en funcionamiento el componente?	24	7	<p>Acorde a los resultados de la aplicación del cuestionario se concluye que el área de atención al cliente tiene en su mayoría de actividades funcionando éste componente, sin embargo es esencial implementar y corregir determinadas actividades, ponerlas en funcionamiento y garantizar así un ambiente de control adecuado en el área.</p>
<p>Entrevistado: líder de atención al cliente Elaborado por: la autora Fecha: 15/09/2016</p>			

Tabla 5: Modelo de control interno, Evaluación de Riesgo

BALNEARIOS DURÁN S.A MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS				
DEFINICIÓN DE 6 OBJETIVOS ADECUADOS		¿Presente? (S/N)	¿En Funciona miento? (S/N)	CONCLUSIÓN
6.1	Objetivos operacionales			
6.1.1	Incluye metas de desempeño de operaciones.	SI	SI	Fija metas para las actividades del área.
6.1.2	Se centra en el uso eficiente de los recursos para la atención al cliente.	SI	SI	Evalúa que sean utilizados correctamente.
6.1.3	Están respaldados por una serie de criterios e iniciativas para garantizar la atención al cliente.	SI	SI	Cuenta con criterios e iniciativas que aplica el personal del área.
6.2	Objetivos de información interna			
6.2.1	Proporciona información completa y precisa.	SI	SI	Maneja información integra para la toma de decisiones.
6.2.2	El responsable de cada área elabora informes internos en el que incluye los resultados de satisfacción de clientes.	NO	NO	No se realizan informes.
6.3	Objetivos de cumplimiento			
6.3.1	Tiene en cuenta las tolerancias al riesgo.	NO	NO	No gestiona los riesgos.
6.3.2	Adopta medidas de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables.	SI	SI	Actua siempre bajo lo que es legal y aplicable.
6.4	Considera a los objetivos la base sobre la que se implementan y llevan a cabo los enfoques de evaluación de riesgos.	SI	SI	Parte de éstos para el desarrollo de las actividades.
6.5	Alinea los objetivos a las reglas y normas establecidas aplicables a la organización.	SI	SI	Funciona en conjunto.

6.6	Articula objetivos que sean medibles u observables para el área de atención al cliente.	SI	SI	Evalúa y define aquellos que se puedan aplicar y cumplir.
6.7	Comunica el líder del área a la dirección cuando los objetivos no estén claros o exista dudas.	SI	SI	Para que todos tengan claros los objetivos.
6.8 Objetivos de información				
6.8.1	El líder del área prepara cuestionarios para medir el desempeño de los empleados.	NO	NO	No realiza cuestionarios.
6.9 Objetivos de información No Financiera Externa				
6.9.1	Clasifica y resume la información de manera razonable y con un nivel adecuado de detalle.	SI	SI	El responsable clasifica, resume y detalla la información.
7 IDENTIFICACIÓN Y ANALISIS DE RIESGOS				
7.1	Analiza factores internos y externos.	NO	NO	No gestiona los riesgos.
7.2	Estima la importancia de los riesgos identificados.	NO	NO	No implementa mecanismos para identificar riesgos.
7.3	Determina como responder a los riesgos.	NO	NO	No esta preparado para responder ante los riesgos.
7.4	Evalúa los factores que influyen en la gravedad, velocidad y persistencia del riesgo que afecta la prestación del servicio.	NO	NO	No gestiona los riesgos.
7.5	Tiene en cuenta los riesgos que se deriven de factores como eventos naturales que afecten la prestación del servicio.	NO	NO	No está preparado para responder ante estos riesgos.
7.6	Se concentra en identificar riesgos que potencialmente impactan en la consecución de atención al cliente.	NO	NO	No gestiona los riesgos.
7.7	Tiene en cuenta los riesgos sociales.	SI	SI	Tiene en consideración los gustos y preferencias de los clientes ya que es la principal y más importante fuente de información.

7.8	Utiliza parámetros de desempeño para determinar hasta que punto se satisface las necesidades de los clientes.	SI	SI	Excelente, Bueno, Regular, malo.
7.9	Evalúa el impacto de un riesgo que pueda afectar el servicio al cliente.	NO	NO	No gestiona los riesgos.
8 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE				
8.1	Evalúa incentivos y las presiones.	SI	NO	Ofrece incentivos, más no evalúa las presiones.
8.2	Evalúa las actitudes y justificaciones.	SI	SI	Analiza el líder del área.
8.4	Verifica si el personal eluden controles por parte de la dirección.	SI	SI	Realiza el líder del área.
8.5	Documenta las medidas adoptadas por la dirección para mitigar riesgos en el área de atención al cliente.	NO	NO	No gestiona los riesgos.
9 IDENTIFICA Y ANALIZA LOS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS				
9.1	Evalúa los cambios en el entorno externo.	SI	SI	En base a la fuente de información que son los clientes.
9.2	Desarrolla enfoques para identificar cambios significativos en el área.	SI	SI	Evalúa y analiza constantemente los cambios.
9.3	Modifica los controles internos cuando se modifica la prestación del servicio.	SI	SI	Evalúa, adapta/implementa los controles necesarios.
9.4	Modifica los controles internos cuando se incorporan nuevas tecnologías a los procesos de prestación de servicios.	NO	NO	Opera con tecnología básica por lo que no existe este tipo de controles.

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE	SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Está presente el componente?	18	12	La empresa no ha considerado la importancia de conocer los riesgos que pueden afectar la consecución y logro de sus objetivos, y no los gestiona correctamente, por lo tanto el componente evaluación de riesgos no está presente en muchas de las actividades que se llevan a cabo dentro del área de atención al cliente.
¿Está en funcionamiento el componente?	17	13	A consecuencia de que éste componente no este presente en su totalidad el funcionamiento del mismo se ve reflejado de igual manera ya que no puede funcionar lo que no está presente por lo que es necesario que en el área se aplique las medidas necesarias para que a futuro cuente con una evaluación de riesgos en constante funcionamiento y le permita estar preparado para actuar ante cualquier situación.
Entrevistado: líder de atención al cliente Elaborado por: la autora Fecha: 19/09/2016			

Tabla 6: Modelo de control interno, Actividades de Control

BALNEARIOS DURÁN S.A				
MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
10	DISEÑO Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	¿Presente? (S/N)	¿En Funcionamiento?	CONCLUSIÓN
10.1	Determina los procesos relevantes para la atención al cliente.	NO	NO	Trata todos los procesos por igual.
10.2	Evalúa distintos tipos de actividades de control	NO	NO	Únicamente sistemas de gestión de calidad.
10.3	Aborda la segregación de funciones.	SI	SI	Asigna responsabilidades que sean compatibles con las capacidades y habilidades de las personas.
10.4	Analiza el riesgo de que el personal no tenga conocimientos suficientes sobre las necesidades de actuales y potenciales clientes.	SI	SI	Capacita al personal para adquieran los conocimientos necesarios.
10.5	Realiza estudios de mercado para que la organización incremente su comprensión sobre como atraer a potenciales clientes.	SI	SI	Los realiza ya que es una fuente muy importante para obtener información.
10.6	Realiza verificaciones para abordar la integridad, precisión o validez del proceso de atención al cliente	SI	SI	Mediante sistemas de gestión de calidad en determinados servicios.

10.7	Cuenta con controles para mantener con precisión, integridad y validez la información de los clientes.	NO	NO	No cuenta con controles.
10.8	Los procesos de atención al cliente cuenta con controles manuales.	SI	SI	A través de sistemas de gestión de calidad.
10.9	Los procesos de atención al cliente cuenta con controles automatizados.	SI	SI	Mediante una aplicación instalada en una tablet.
10.10	Se efectúa el reporte de transacciones inusuales de manera eficiente y oportuna al líder del área.	NO	NO	Comunica las deficiencias de forma verbal, no le realiza mediante un reporte.
10.11	Lleva a cabo revisiones del desempeño real conseguido frente al presupuestado en el área de atención la cliente y los compara con ejercicios anteriores.	SI	NO	No los realiza con datos exactos, se basa en aproximaciones, estimaciones y comparaciones que realiza el personal del área.
10.12	Segrega funciones al personal del área de atención al cliente.	SI	SI	Cuenta con un sistema de gestión de procesos en el que define cada una de las responsabilidades de los empleados.
11	DISEÑO Y DESARROLLO DE CONTROLES GENERALES SOBRE LA TECNOLOGÍA			
11.1	Cuenta con un control de comprobación y validez automática que examine la base de datos de los clientes.	NO	NO	No cuenta con controles.
11.4	Adopta procedimientos de respaldo y recuperación de información de los clientes y eventos programados	NO	NO	El líder del área es el único que maneja esta información y no cuenta con respaldos.
11.5	Tiene procesos de gestión de seguridad para que la información de reservación de eventos no pueda ser manipulada por terceros.	SI	SI	A través de claves personales en las computadoras.

12 DESPLIEGUE DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS				
12.1	Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos.	SI	SI	Se basa en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
12.2	Adopta medidas correctivas	SI	SI	El líder del cada área.
12.3	Se pone en práctica a través de personal competente.	SI	SI	Cuenta con personal altamente capacitado y con los conocimientos y habilidades necesarias.
12.4	Cuenta con métodos de evaluación para asegurarse el cumplimiento de disposiciones en la atención al cliente.	SI	SI	Únicamente en determinados procedimientos.

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE	SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Esta presente el componente?	13	6	Como resultado de la aplicación del cuestionario de Control Interno se determina que el componente está presente, pero no en su totalidad por lo que es necesario considerar ciertas actividades que se llevan a cabo en el área específicamente aquellas que están dentro de los principios de: diseño y desarrollo de las actividades de control, diseño y desarrollo de controles generales sobre la tecnología, ya que dentro de estos principios hay controles que deben implementarse.
¿Está en funcionamiento el componente?	12	7	El área de atención al cliente cuenta con controles implementados, sin embargo, no están bien definidos por lo que no se ejecutan adecuadamente y no se pueden obtener los resultados esperados, es por esto que es necesario evaluarlos para lograr el adecuado funcionamiento.
<p>Entrevistado: líder de atención al cliente Elaborado por: la autora Fecha: 29/09/2016</p>			

Tabla 7: Modelo de control interno, Información y Comunicación

BALNEARIOS DURÁN S.A				
MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
13	UTILIZACIÓN DE INFORMACIÓN RELEVANTE	¿Presente? (S/N)	¿En Funcionamiento? (S/N)	CONCLUSIÓN
13.1	Capta fuentes de datos internos y externos.	SI	SI	Del personal como fuentes internas y clientes como externas.
13.2	Procesa datos relevantes y los transforma en información.	SI	SI	Utiliza ésta información para tomar decisiones y brindar un buen servicio.
13.3	Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso.	SI	SI	De forma íntegra y oportuna de manera que es confiable para la toma de decisiones.
13.4	El consejo de administración y la alta dirección trabajan para resumir los principales objetivos del área.	SI	SI	Evalúan los más importantes.
13.5	Implementa controles para identificar información relevante sobre el funcionamiento de los componentes en el área de atención al cliente.	NO	NO	No cuenta con controles para ésta actividad.
13.6	Mantiene conversaciones con los clientes.	SI	SI	El líder del área es quien se encarga de entablar estas conversaciones.
13.7	Considera las conversaciones con los clientes una fuente valiosa de informaciones críticas que son necesarias para identificar y evaluar riesgos y oportunidades.	SI	SI	Se considera la mejor manera para obtener información íntegra y de calidad.
14 COMUNICACIÓN INTERNA				
14.1	Se comunica el Plan Estratégico y objetivos a todos los miembros del área.	SI	SI	Informa y comunica a todo el personal.
14.2	Implementa políticas y procesos que determinen la estructuración de un sistema de información y difusión accesibles.	NO	NO	No define políticas y procesos para el sistema de información.
14.3	Se comunica oportunamente sobre los cambios normativos que afecten la prestación de los servicios .	SI	SI	Lo hace de manera oportuna y a todo el personal.

14.4	Existen canales de comunicación para permitir denuncias o quejas de los clientes.	SI	SI	Mediante correos electrónicos y hojas para comentarios, sugerencias y quejas de los clientes.
14.5	Se mantiene una línea de comunicación establecida para con clientes.	SI	SI	El correo electrónico, sitios web, sistemas de gestión de calidad.
15 COMUNICACIÓN EXTERNA				
15.1	Se comunica con las partes interesadas externas.	SI	SI	Mediante sistemas de gestión de calidad.
15.2	Se encuentra definida una línea de recepción de información de clientes que asegure a la administración la recepción de información relevante.	SI	SI	Mediante correos electrónicos, sitios web, sistemas de gestión de calidad.
15.4	Respalda la comunicación con los clientes la capacidad de la organización para mantener un entorno de control adecuado.	SI	SI	Mantiene un buen nivel de comunicación ya que es mediante correos, encuestas, y sitios web.
15.5	Se asegura que los clientes comprendan completamente los valores y cultura de la organización.	SI	SI	Coloca ésta información en las instalaciones de la empresa, así como en su página web.
15.6	Se toma en cuenta el feedback procedente de los clientes para obtener información sobre el funcionamiento de la organización.	SI	SI	Sirve de base para toma de decisiones y para adoptar medidas correctivas.
15.7	Implementa métodos de comunicación que permita a los clientes acceder a la información de la empresa.	SI	SI	Mediante su página web http://www.hosteriaduran.com/es/inicio/ y la red social facebook https://www.facebook.com/HosteriaDuran/?fref=ts .

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE	SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Esta presente el componente?	16	2	El componente de información y comunicación está presente en el área en su mayoría ya que en cada una de las actividades que desarrolla se enfoca en lograr una comunicación clara y oportuna en todos los niveles, así también con los clientes quienes son la mayor fuente de información que se utiliza para la toma de decisiones, sin embargo es importante mencionar que hay actividades que de acuerdo al cuestionario no están presentes y es necesario aplicar medidas correctivas.
¿Está en funcionamiento el componente?	16	2	En el área de atención al cliente la empresa aplica y pone en práctica aquellos mecanismos que han sido desarrollados para que exista una buena comunicación, sin embargo se han identificado puntos en cuanto a comunicación relevante e interna en los que se necesita aplicar medidas correctivas para que el área tenga un total funcionamiento del componente.
Entrevistado: líder de atención al cliente Elaborado por: la autora Fecha: 04/10/2016			

Tabla 8: Modelo de control interno, Actividades de Supervisión

BALNEARIOS DURÁN S.A MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN				
16	EVALUACIONES CONTÍNUAS Y/O INDEPENDIENTES	¿Presente? (S/N)	¿En Funcionamiento? (S/N)	CONCLUSIÓN
16.1	Emplea personal capacitado.	SI	SI	Capacita al personal entre 3 y 4 veces al año.
16.2	Realiza evaluaciones contínuas.	SI	SI	Evalúa el cumplimiento de las actividades y operaciones diarias que se llevan a cabo.
16.3	Realiza evaluaciones independientes.	SI	NO	No fija un periodo de tiempo específico para llevar a cabo éstas evaluaciones.
16.4	Las evaluaciones contínuas se integran con los procesos de negocio.	SI	SI	Se realizan en conjunto para que los resultados se puedan utilizar como fuente de información.
16.5	Las evaluaciones independientes se llevan a cabo de forma objetiva.	SI	SI	Se centra en los problemas y busca medidas correctivas para poner en práctica.
16.6	Examina los registros de desempeño del personal del área.	NO	NO	No tiene registros de desempeño.
16.7	Solicita a los empleados que se realicen autoevaluaciones.	NO	NO	No se realiza autoevaluaciones.
17 EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS				
17.1	La dirección efectúa un seguimiento de si los esfuerzos correctivos en el área se han llevado a cabo en forma oportuna.	SI	SI	A través de reuniones y respuestas por parte de los clientes.
17.2	Comunica las deficiencias.	SI	SI	En forma oportuna a quien corresponda.
17.3	Controla las medidas correctivas.	SI	SI	El líder en conjunto con el gerente las analiza y evalúa si son aplicables.
17.4	Reevalúa los procedimientos relacionados con las deficiencias identificadas en el área.	SI	SI	Modifica o cambia los procedimientos de ser necesario.
17.5	Cuenta con políticas y procedimientos para comunicar información confidencial en el área de atención al cliente.	NO	NO	No cuenta con políticas y procedimientos.
17.6	La organización ejerce su criterio profesional a la hora de determinar como se solucionan las deficiencias	SI	SI	Asigna a los profesionales la toma de decisiones acorde a su criterio.

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE	SI	NO	CONCLUSIÓN
¿Está presente el componente?	10	3	El componente de supervisión en el área de atención al cliente está presente ya que se han implementado actividades que permiten mantener un adecuado nivel de supervisión de cada una de ellas y de la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, sin embargo, también existen actividades que necesitan ser corregidas e implementadas para que de ésta forma haya una presencia mayor en lo que se refiere a supervisión, ya que así la organización garantizará que presenta y opera con este componente en su totalidad.
¿Está en funcionamiento el componente?	9	4	En el área de atención al cliente están en funcionamiento gran parte del componente supervisión, pero es necesario todavía analizar las respuestas negativas del cuestionario para identificar esas deficiencias que representan un riesgo en el desarrollo de las actividades del área y que deberán ser implementadas y puestas en funcionamiento.
Entrevistado: líder de atención al cliente Elaborado por: la autora Fecha: 07/10/2016			

3.1.2 Evalúe el funcionamiento del sistema de atención al cliente mediante un diagrama de flujo

FLUJOGRAMA ATENCIÓN AL CLIENTE RESERVAS Y ALOJAMIENTO

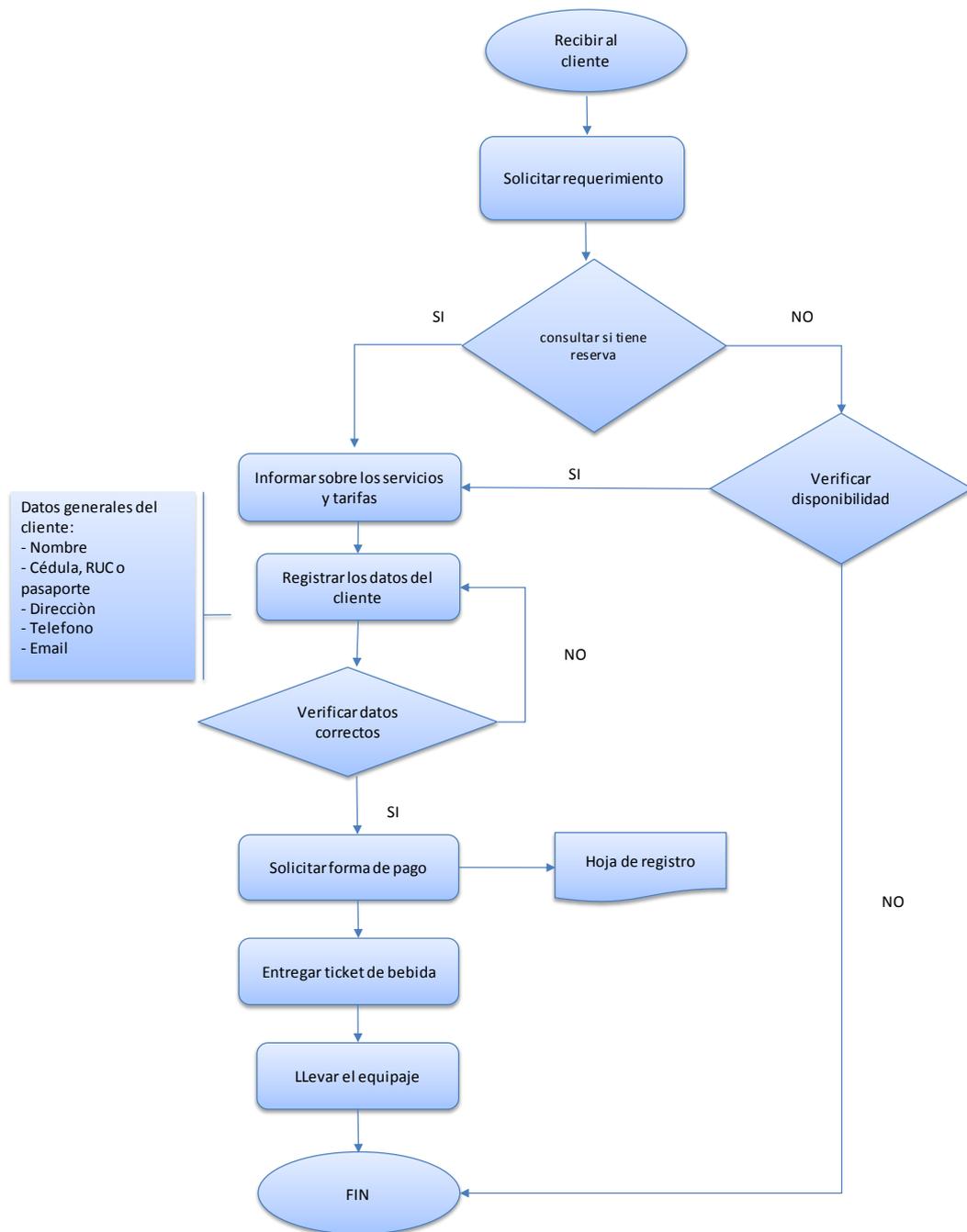


Figura 3: Proceso de atención al cliente, reservas y alojamiento

Elaborado por: la autora

3.1.2.1 Proceso de atención al cliente reservas y alojamiento.

El proceso de atención en reservas y alojamiento tiene como objetivo brindar al cliente un recibimiento adecuado acorde a sus requerimientos.

El alcance del servicio comprende desde el momento en que el huésped llega al hotel y termina cuando el mismo se instala en la habitación.

Para el servicio de reservas y alojamiento la empresa ha establecido ciertas actividades a seguir, como se observa en el diagrama de flujo, es un proceso que ha dado buenos resultados ya que se lo ha implementado en la empresa hace ya algún tiempo atrás y en vista de que ha sido del agrado y aceptación tanto de clientes como trabajadores no ha sido modificado es por esto que el personal ya conoce a detalle cómo y cuándo seguir cada uno de los pasos establecidos para una brindar una atención de calidad.

El proceso inicia cuando el cliente llega a la empresa al área de atención al cliente, recepción, en el que es atendido cordialmente por la persona que esté a cargo en ese momento el mismo solicitará el requerimiento y cuando el cliente ya ha dado a su conocer su necesidad el empleado procede a verificar si previamente realizó una reserva, si no lo ha hecho revisa la disponibilidad de habitaciones, si el resultado es positivo se continúa con el proceso, caso contrario termina, si en ese momento hay habitaciones disponibles o si el cliente ha hecho una reservación se le informa sobre los servicios que la empresa ofrece en cuanto a hospedaje y las respectivas tarifas de cada uno, cuando el cliente ha decidido el o los servicios a los que desea acceder se inicia el registro de los datos y se realiza la respectiva verificación, se solicita forma de pago y se efectúa la hoja de registro, este servicio incluye bebida de cortesía por lo que se le entrega posteriormente un ticket para que pueda solicitarla en el momento que desee, incluye también el servicio de equipaje para lo cual el trabajador que llevó a cabo el proceso se pone en contacto con los botones para que se encarguen del mismo y lo lleven a la/las habitaciones. De esta manera se evidencia que la empresa en cuanto al servicio de reservas y alojamiento cuenta con un proceso que busca el bienestar y comodidad de sus clientes.

FLUJOGRAMA ATENCIÓN AL CLIENTE PISCINAS

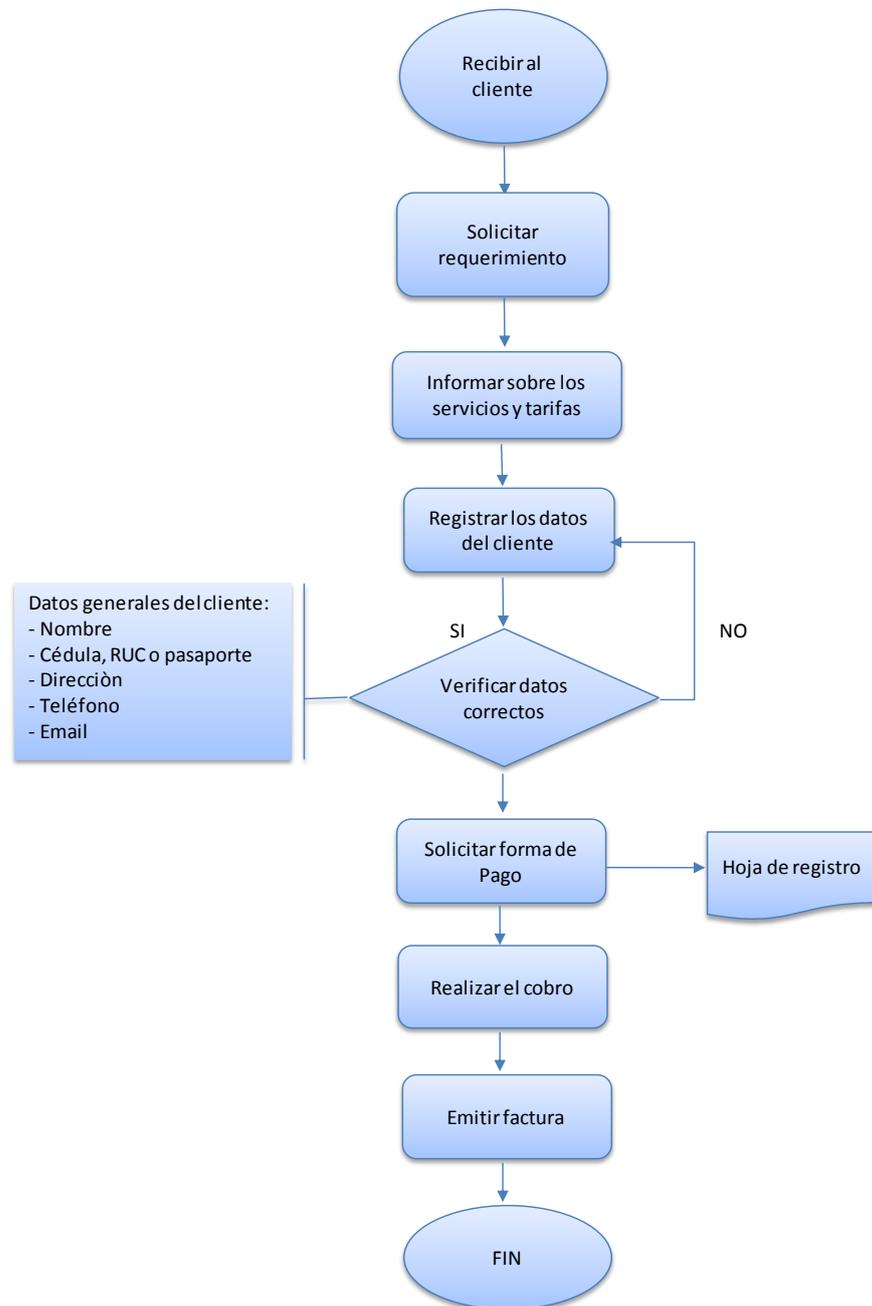


Figura 4: Proceso de atención al cliente, piscinas

Elaborado por: la autora

3.1.2.2 Proceso de atención al cliente piscinas.

El proceso de atención al cliente para el servicio de piscinas es más sencillo, esto se debe a que es el de mayor demanda por lo que se necesita contar con un proceso rápido para evitar molestias o inconformidad en los clientes cuando tienen que esperar para ser atendidos, en busca de una solución a este factor que en reiteradas ocasiones se presentaba en la empresa de manera especial los fines de semana ya que muchas de las veces los clientes llegan en grandes grupos y se aglomeran en recepción lo que causa malestar entre ellos mismos y los clientes que ya están en la instalaciones haciendo uso de este u otros servicios, con el afán de corregir estas deficiencias la empresa ha mejorado continuamente el proceso para finalmente llegar al actual como lo indica el flujograma.

El proceso se facilita también debido a que en este es más directo ya que no incluye servicio de equipaje u otros sino que simplemente se recibe al cliente, se solicita su requerimiento, se le informa sobre las diferentes tarifas y demás servicios a los que puede acceder, para cuando el cliente ya haya hecho su requerimiento se registra sus datos y se verifica respectivamente cada uno de ellos, se emite la hoja de registro especificando la forma de pago, se realiza el cobro y emite el comprobante, seguido de esto puede inmediatamente ingresar a las piscinas de esta forma se evidencia que Hostería Durán S.A brinda un servicio personalizado a sus clientes con el fin de cubrir las necesidades de los mismos a través de un procesos rápido haciendo así que estén satisfechos garantizando fidelidad hacia la organización para lo que cuenta con un equipo de trabajo que tiene las capacidades y habilidades necesarias para que esto sea posible.

3.1.3 Analice la estructura organizacional de la empresa evaluando estructura, funciones, autoridad, responsabilidad, relaciones interdepartamentales.

La empresa Hostería Durán S.A cuenta con una estructura organizacional clara y definida en la que se establecen los niveles jerárquicos bajo los cuales lleva a cabo sus operaciones con el fin de cumplir los objetivos como institución, a continuación se realizará un análisis del organigrama definiendo funciones, responsabilidades y relaciones interdepartamentales.

El organigrama parte del punto más importante para la empresa que es el cliente, ya que la actividad de la misma es ofrecer servicios, pues son ellos a quienes se les considera una prioridad por lo tanto se enfoca en satisfacer sus necesidades ajustándose a las exigencias y preferencias de los mismos.

A continuación están la junta general de accionistas y directorio éstos llegan a la empresa en determinadas ocasiones solo en caso de haber un evento o que se haya convocado a una reunión las mismas que en la mayoría las realizan con el gerente general con quien trabajan directamente ya que éste si está físicamente en la empresa en el día a día velando por el correcto funcionamiento de las actividades porque a más de trabajar con los antes mencionados tiene la responsabilidad de hacerlo con todo el personal de la empresa garantizando así una buena relación entre los departamentos ya que está en contacto con todos.

Es importante señalar que como parte de la cultura organizacional de la empresa se utiliza el término “líder” para referirse a las personas que son responsables de las diferentes áreas, esta terminología es aplicada con el fin de crear un ambiente de confianza entre los jefes y empleados, es por eso que durante todo la investigación se utilizará la palabra “líder”.

A continuación del gerente se encuentran los líderes de las diferentes áreas, en primer lugar el área de atención al cliente, la misma que es ejecutada por un líder quien tiene la función y responsabilidad de trabajar con el personal que está en contacto directo con los clientes, estos son:

- **Ama de llaves, camareras y botones:** quienes se encargan de atender a los clientes en el servicio de hospedaje.
- **Recepcionistas:** atender y recibir los requerimientos de los clientes que llegan a la empresa dando a conocer los diferentes servicios que ofrecen y sus tarifas.
- **Meseros:** que están a cargo de brindar el mejor servicio en el restaurante de la empresa.

Luego está el líder de proceso comercial y marketing quien en conjunto con el asistente de ventas y mercadeo se encargan de todo lo referente a publicidad y estrategias que lleva a cabo la empresa, seguido de éste se encuentra el líder del proceso de alimentos y bebidas, es el encargado de gestionar todo lo relacionado al restaurante para garantizar que se brinde a los clientes alimentos de primera calidad, tiene bajo su jerarquía a:

- Capitán de servicio.
- Chef.

Y bajo la jerarquía de éstos está:

- Sous chef.

Quien se encarga de supervisar y trabajar con:

- Ayudante de cocina – cafeterías.
- Ayudante de cocina general.

El líder de alimentos y bebidas entre sus funciones también tiene la de gestionar los eventos sociales que se llevan a cabo en los salones de recepciones, esto comprende:

- Informar a los clientes los paquetes que ofrece la empresa.
- Verificar disponibilidad del salón de eventos para la fecha que desee el cliente.

- Llevar un registro de todos los eventos que tiene programados.
- Informar sobre las tarifas.
- Enviar información que soliciten los clientes.
- Realizar modificaciones a los paquetes para ajustarse a todos los presupuestos en la medida de lo posible.
- En ocasiones encargarse de la coordinación de los eventos por lo que debe asistir a los mismos, que en la mayoría de los casos se llevan a cabo en las noches.

En cuanto a las actividades financieras está líder de proceso contable quien es el responsable de llevar a cabo y gestionar todo lo que engloba la contabilidad para lo cual cuenta con un auxiliar de costos, bajo el control del líder mencionado se encuentra también el líder de proceso de adquisiciones que es en el encargado de seleccionar proveedores, evaluar proformas, seleccionar las mejores ofertas que ofrezcan y realizar finalmente las compras, para esto forman parte de su equipo de trabajo el mensajero y auxiliar de bodega. En esta área también está el asistente contable encargado del manejo y registro de facturas y demás procesos que sean requeridos por el líder por lo que trabaja con el cajero y el auditor nocturno.

En otra área está el líder del proceso informático quien se encarga del manejo y ejecución de los sistemas y equipos tecnológicos.

El líder de talento humano quien tiene las funciones de:

1. Coordinar con gerencia financiera o general todo relacionado a pagos al personal.
2. Velar con el cumplimiento a tiempo de todos los pagos y obligaciones laborales.
3. Promover la capacitación y desarrollo laboral.
4. Proveer al personal necesario con los perfiles requeridos.

5. Administrar el sistema de remuneraciones.
6. Elaborar el presupuesto anual de RRHH en proyectos de capacitación, motivación, incentivos, uniformes, revisiones salariales, otros.
7. Supervisión sobre el cumplimiento de normas y reglamentos establecidos para el personal de la empresa.
8. Registrar al personal nuevo en el IESS, MRL y al sistema de control de la empresa.
9. Ingresar actas de finiquito.
10. Generar los reportes e informes a gerencia.
11. Generar la nómina mensual aplicando los descuentos legales.
12. Generar y revisar todas las cuentas contables que involucren a la nómina.

Y finalmente está el líder de operaciones que tiene como responsabilidad supervisar a los guardias, piscineros, coordinador de spa y caja y al supervisor de mantenimiento que trabaja con un ayudante de mantenimiento.

De esta manera la empresa está en capacidad de desempeñar las actividades propias del negocio porque su estructura organizacional así lo permite ya que como se ha analizado cada área está bien conformada por personal que tiene claras sus funciones y responsabilidades dentro la misma.

ORGANIGRAMA HOSTERÍA DURÁN S

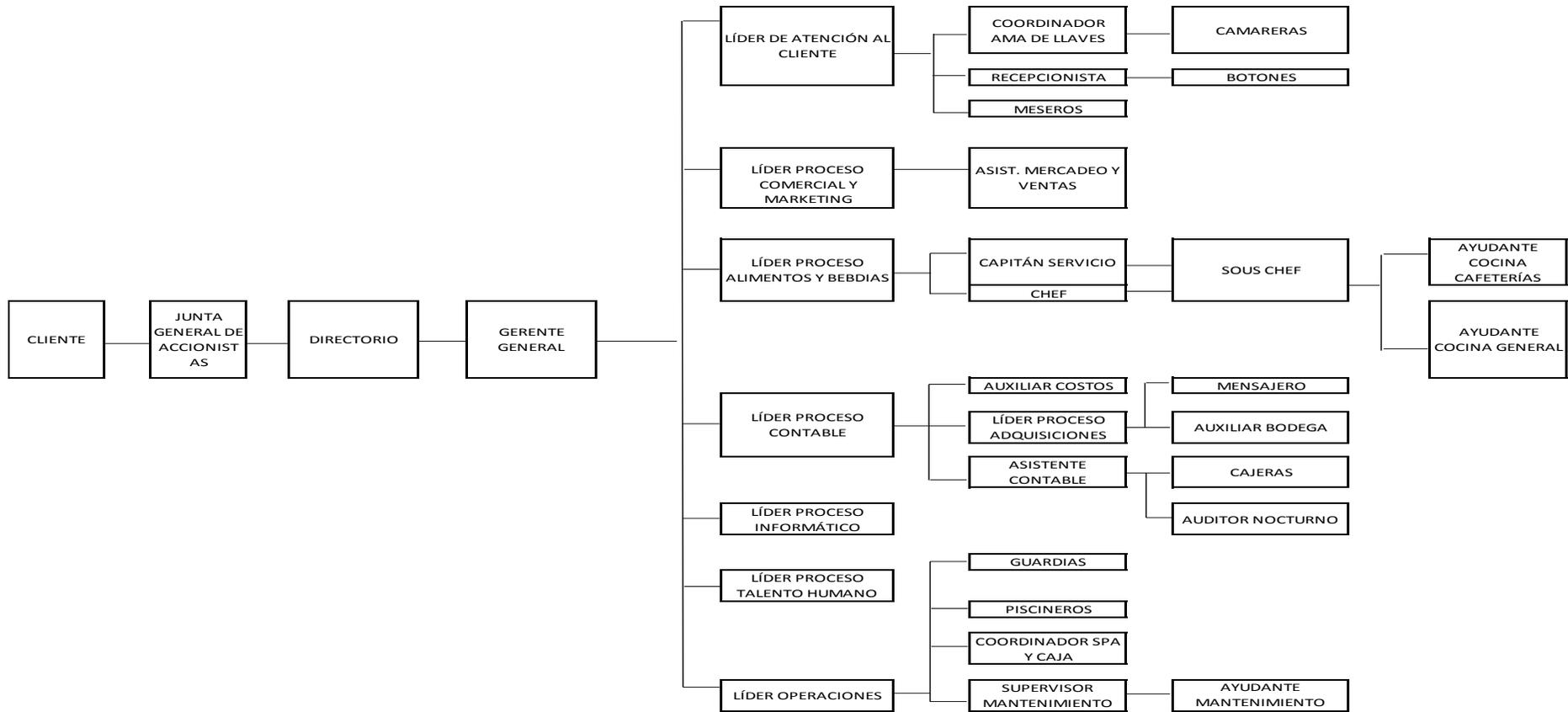


Figura 5: Organigrama Hostería Duran S.A

Fuente: Hostería Durán S.A

3.1.4 Estudie los mecanismos que utiliza la empresa para mitigar los riesgos.

La empresa no cuenta con un sistema mediante el cual mitigar los riesgos que se pueden presentar por lo que se plantea que la empresa en forma global implemente un sistema de riesgos a través de la ISO 31000: 2009. Herramienta para evaluar la gestión de riesgos.

Esta norma establece los principios que una organización debe satisfacer para que la gestión de riesgo sea eficaz, es por esto que recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de manera continua un marco de trabajo con el que se integre los procesos de gestión de riesgo en la organización ya que puede ser utilizada por cualquier tipo de empresa.

Principios:

1. Crear valor.
2. Es parte integral de los procesos de la organización.
3. Es parte de la toma de decisiones.
4. Aborda explícitamente la incertidumbre.
5. Es sistemática, estructurada y oportuna.
6. Se basa en la mejor información disponible.
7. Está adaptado.
8. Toma en consideración a los factores humanos y culturales.
9. Es transparente e inclusiva.
10. Es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.
11. Facilita la mejora y realza a la organización.

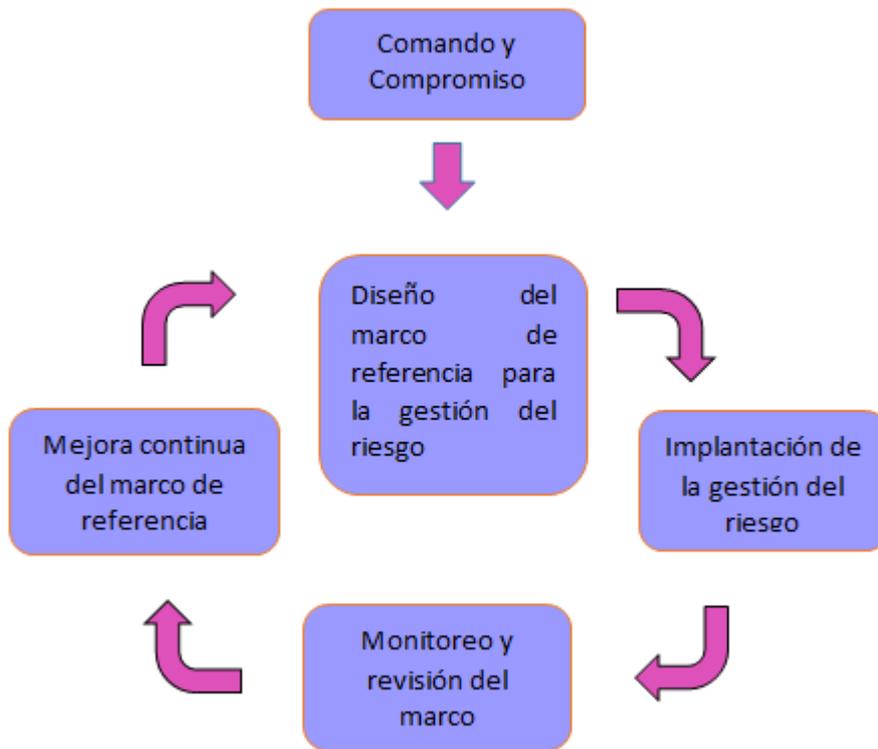


Figura 6: Marco de referencia

Elaborado por: la autora

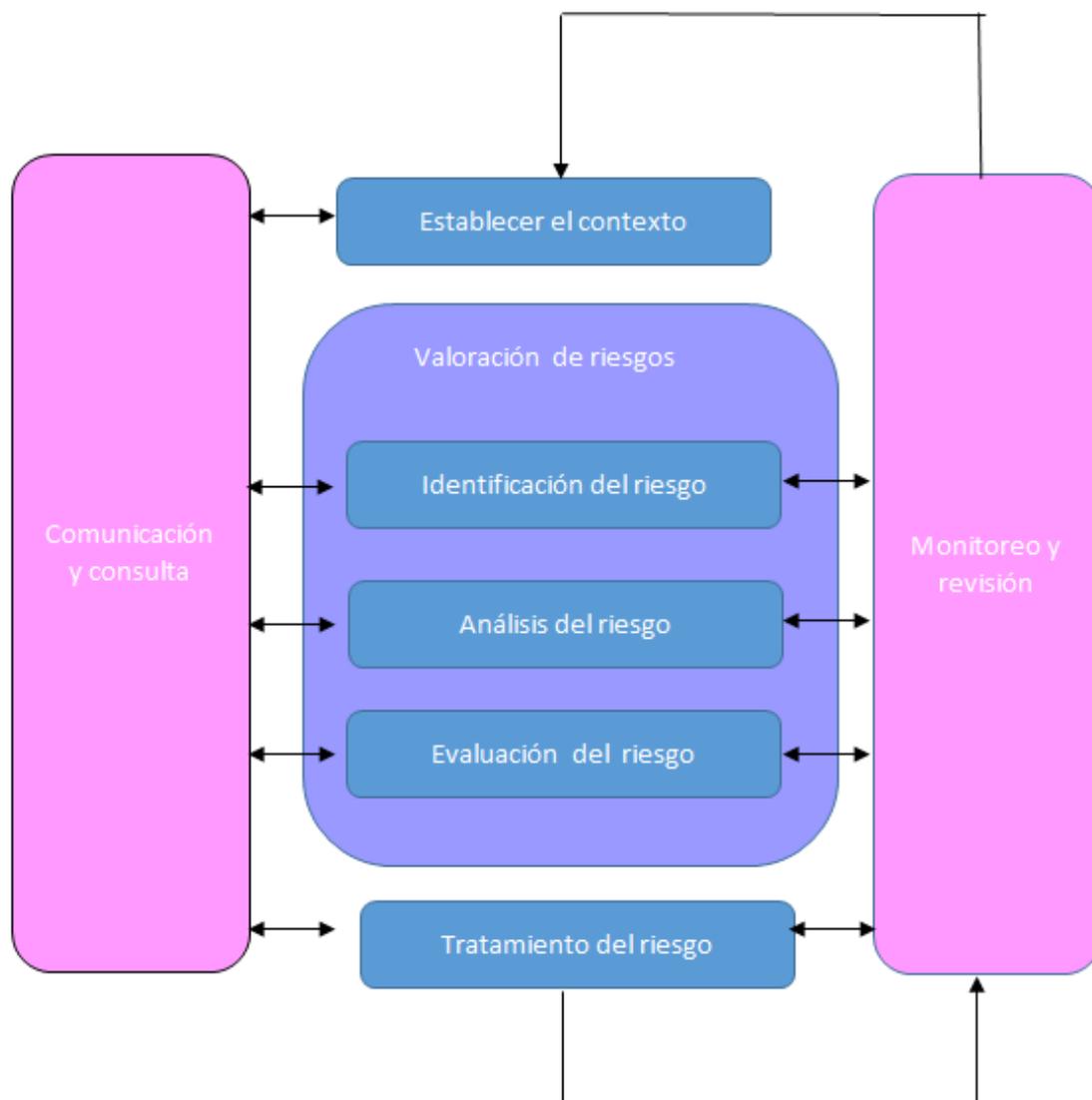


Figura 7: Proceso de gestión del riesgo

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

Elaborado por: la autora

3.1.5 Evalúe las características del personal y su perfil.

Características del personal de área de atención al cliente:

- ✓ Ser una persona cordial y amable con los clientes.
- ✓ Tener don de gente para que el cliente se sienta cómodo y haya un ambiente de confianza.

- ✓ Tener control de sus propias emociones, es decir dominar los diferentes sentimientos o estados de ánimo que se puedan generar con el cliente.
- ✓ Tener la capacidad de actuar y responder de manera oportuna ante los problemas que se puedan presentar.
- ✓ Trabajar en equipo para el logro de los objetivos planteados y a su vez satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.
- ✓ Ser positivamente ambicioso para así superarse y crecer tanto laboral como personalmente.
- ✓ Ser observadores para percatarse de aquellos detalles pequeños que no son susceptibles a la mirada de todos.
- ✓ Ser capaz de leer entre líneas para tener control sobre las cosas que suceden y estar preparados para cualquier situación.
- ✓ Ser analíticos para captar las aquellas situaciones en las que muchas de las veces se encuentra con los cliente.
- ✓ Tener imaginación para aportar nuevas ideas que vayan en beneficio de la empresa.
- ✓ Cuidar su imagen personal.
- ✓ Ser una persona optimista y positiva.

Perfil requerido por la empresa para el líder de atención al cliente

- **Instrucción requerida:**

Egresado o graduado de la carrera de Hotelería y Turismo.

- **Experiencia laboral:**

Mínimo 1 año en manejo de atención al cliente en empresa de servicios.

- **Jornada de trabajo**

Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.

- **Conocimientos/ habilidades**

Manejo de sistemas de office.

Manejo de sistemas y programas informáticos.

Facilidad de palabra.

Analíticos.

- **Aptitudes**

Buena expresión verbal.

Tener don de gente.

Responsable.

Comprometido.

Trabajar en equipo.

3.1.6 Analice el sistema de información implementado cubre las necesidades de atención al cliente y se interrelaciona con los otros departamentos.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación en la organización está en red con todos los departamentos ya que utiliza un formato previamente elaborado denominado Instructivo, en el que comunica todos los datos importantes a los departamentos para que cada uno utilice la información que le compete y pueda así realizar los registros necesarios, saber cuáles son sus responsabilidades y las exigencias de los clientes.

El instructivo a llenar contiene la siguiente información:

- ✓ Datos del cliente.

- ✓ Servicio que va a utilizar indicando el día, fecha y hora.
- ✓ Requerimientos para el montaje del restaurant, servicio y responsables.
- ✓ Menú.
- ✓ Detalle del hospedaje.
- ✓ Tarifas.

Este instructivo se envía vía email a todos los departamentos y en caso de que se necesite comunicar a quien no tenga acceso a una computadora por cualquier motivo que fuere se le entrega el documento impreso, esto sucede generalmente con el guardián cuando hay reservaciones en el salón de eventos sociales para que tenga conocimiento de lo que sucede y pueda recibir a las personas que llegan.

MÉTODOS DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA

En la organización la dirección busca que la empresa tenga un sistema de información eficaz y eficiente que ayude al logro de los objetivos del área de atención al cliente, es por eso que opera bajo modalidades que, a criterio de la dirección permite tener mejores resultados ya que son sistemas fáciles y sé que adaptan a las nuevas tendencias tecnológicas, éstas son:

Comunicaciones vía email: Se utilizan para difundir información importante entre departamentos y a personal de nivel jerárquico superior, es decir se lo utiliza cuando es necesario llevar a cabo una comunicación formal así como para enviar y/o adjuntar documentación.

Formación presencial: mediante capacitaciones que se da a los empleados del área en temas que agreguen valor y mejoren la atención y relación con los clientes, por lo que se enfoca en temas como: relaciones personales, asesoría de imagen, entre otros y los lleva a cabo de 3 o 4 veces al año.

Conversaciones uno a uno: las mismas que son llevadas a cabo por el líder del área, quien posee las características necesarias para generar un ambiente de confianza y por ende entablar una conversación fluida y amigable con los clientes, quienes pueden hacer alarde del buen servicio recibido o de ser el caso expresar sus

inconformidades y dar sus quejas y/o sugerencias, a más de los clientes también estas conversaciones las lleva a cabo con los trabajadores quienes de esta forma pueden dar sus puntos de vista positivos o negativos en cuanto al desarrollo y ejecución de las actividades que se llevan a cabo.

Presentaciones: En un televisor en el área de atención al cliente se proyecta una presentación en la que los clientes pueden conocer todos los servicios que la empresa ofrece y de ésta manera los puedan utilizar de acuerdo a sus gustos o necesidades. Para el personal cuando se llevan a cabo reuniones el líder del área o el encargado de la reunión realiza presentaciones en Power Point y/o Prezzi, estas reuniones se desarrollan en las instalaciones de la empresa ya que cuenta con un área adecuada específicamente para este tipo de actividades y que tiene a disposición de los clientes.

Publicaciones en redes sociales: en Facebook, como Hostería Durán, los clientes o posibles clientes pueden conocer todos los servicios que ofrece, ver las instalaciones a través de fotografías, saber los precios , promociones que ofrece y participar en los concursos que a menudo la empresa realiza con los usuarios de la red social.

Mensajes vía whatsapp: este es el medio de comunicación más utilizado en la empresa puesto que permite tener una comunicación más fácil y rápida con todo el personal del área ya que tienen creado grupos en los que difunden la información que desean dar a conocer al personal, de ésta manera se agiliza el proceso de comunicar de manera íntegra y sin pérdidas de tiempo, este tipo de comunicación permite también generar un ambiente de confianza en el que los empleados se sienten cómodos y con la seguridad de poder expresar libremente cualquier duda o inconveniente.

Comunicaciones en el sitio web u otros sitios de publicación: La empresa cuenta con un sitio web en el que los clientes pueden conocer información acerca sobre:

- ✓ Habitaciones
- ✓ Servicios
- ✓ Eventos

- ✓ Promociones
- ✓ Contactos
- ✓ Galería

Otros de los sitios que utiliza es Trip Advisor en el que los clientes pueden calificar el servicio recibido en la empresa junto con sus comentarios, ya sean positivos o negativos, los mismos que pueden ser vistos por cualquier persona que acceda a la página, una vez vista la calificación el gerente o el líder del área se ponen en contacto con el cliente que realizó la calificación para de ser necesario dar las gracias por el comentario favorable o caso contrario comprometerse a tomar las medidas correctivas necesarias y así incentivarles a que los visiten en una próxima oportunidad.

3.1.7 Evalúe los controles a través de los cuales la empresa mide la satisfacción del cliente en los servicios prestados.

En la empresa con el objetivo de retroalimentarse sobre el criterio de los clientes, para medir la satisfacción en lo que se refiere al restaurant “El Tucumán” realiza un Sistema de Gestión de Calidad mediante un cuestionario que aplica a cada uno de los clientes en el que piden calificar en los rangos de: Excelente, Bueno, Regular y Malo, los siguientes aspectos:

- ✓ Calidad del menú
- ✓ Actitud del personal
- ✓ Temperatura
- ✓ Rapidez del servicio
- ✓ Presentación

Y finalmente colocar las sugerencias, así como los datos del cliente los mismos que son utilizados para ponerse en contacto con ellos en caso de que haya tenido algún inconveniente o no salió satisfecho con el servicio, se mantiene una conversación a

través de una llamada telefónica para que sienta que su opinión es importante y así siga prefiriendo la empresa.

Otra de las herramientas que utiliza la empresa en el área de atención al cliente es una aplicación digital en una Tablet, en la misma que el cliente luego de haber hecho uso de las instalaciones puede acercarse para de una forma rápida y fácil calificar el servicio entre los rangos de: excelente, bueno, regular y malo los siguientes aspectos:

- ✓ Recepción check IN – OUT.
- ✓ Limpieza de habitaciones.
- ✓ Comodidad habitaciones.
- ✓ Calidad menú.
- ✓ Calidad del servicio.
- ✓ Rapidez del servicio.
- ✓ Temperatura agua.
- ✓ Limpieza áreas húmedas.
- ✓ Velocidad internet.
- ✓ Señal de internet.
- ✓ Comentarios y sugerencias.

Mediante ésta aplicación se recopila información más completa y detallada para determinar el nivel de satisfacción del cliente ya que éste genera mensualmente los resultados en un documento en Excel con toda la información de los aspectos calificados por los clientes y así una vez identificadas las deficiencias se pueda llevar a cabo medidas correctivas y en caso de ser conveniente poner en práctica las sugerencias recibidas.

3.1.8 Realice visitas a la empresa para evaluar la afluencia de clientes en los diferentes días de la semana.

En las visitas realizadas a la empresa se observó que de lunes a viernes la cantidad de clientes en las instalaciones presenta un nivel bajo, generalmente quienes frecuentan la misma entre estos días son extranjeros que residen en el país o que están de vacaciones por lo que se han convertido en clientes fieles y por ello forman parte importante de su cartera, a más de éstos cuenta con grupos de turistas extranjeros que anualmente visitan el país por diferentes motivos y siguen prefiriendo Hostería Durán, un ejemplo de los grupos mencionados es el de médicos voluntarios llamados “Operación Rainbow” quienes estuvieron en el país haciendo labor social durante el mes de Nov/2016 y como cada año estuvieron alojados en la empresa haciendo uso de todos los servicios que ofrece, generando volúmenes de venta más elevados de los que se registra generalmente en un día normal y debido al excelente servicio recibido y buenas relaciones de amistad que con el paso del tiempo se han ido forjando con el personal que cordialmente los atiende se marchan satisfechos con la seguridad de que en una próxima oportunidad van a regresar.

El panorama en la empresa es diferente cuando llega el sábado y domingo sobre todo en el área de las piscinas, debido a que éstas son el mayor atractivo la presencia de clientes nacionales y extranjeros es mayor ya que disfrutan de un momento de esparcimiento y relajación junto con sus familias y/o amigos.

Cuando llega la noche del viernes y sábado el ambiente de fin de semana se refleja en los eventos sociales que se celebran en los salones de recepciones que ponen a disposición de todos los clientes en los que se lleva a cabo bodas, graduaciones, bautizos, etc. A más gracias a la trayectoria y reconocimiento de la empresa ésta ha sido sede de importantes eventos sociales a nivel de la parroquia ya que Hostería Durán ha sido elegida para llevar a cabo la elección de reina de Baños en reiteradas ocasiones, y en otro ámbito ha sido considerada por importantes empresas como es Cervecería Nacional quien el 18 de noviembre del 2016 llevó a cabo en las instalaciones de la empresa la premiación del concurso que realizó a nivel nacional llamado “MODERAFEST 2016” el mismo que contó con la presencia de importantes personalidades.

3.2 Informe de la evaluación del sistema de Control Interno.

3.2.1 Aspectos positivos del Control Interno:

1. Establece normas de conducta en el Reglamento Interno de la empresa, las mismas que los empleados están sujetos a cumplirlas.
2. Evalúa que el personal cumpla las normas de conducta a través del líder del área mediante supervisiones personales, comentarios y sugerencias de los clientes.
3. Aborda las desviaciones que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades de forma oportuna ya que cuenta con personal capacitado y preparado para actuar en estos casos.
4. Realizan reuniones de tipo informal con los trabajadores del área, generalmente los lunes antes de empezar sus actividades.
5. Establece responsabilidades de supervisión para cada empleado.
6. Verifica que el personal que va a ser incorporado al equipo de trabajo no tenga conflicto de intereses que puedan intervenir en la ejecución de las actividades de atención al cliente.
7. Evalúa las competencias de cada empleado para delegar responsabilidades.
8. Atrae, desarrolla y retiene profesionales para llevar a cabo satisfactoriamente la prestación de los servicios por medio de profesionales especializados y capacitados.
9. Archiva información de posibles candidatos en caso de que se necesite contratar personal.
10. Lleva a cabo capacitaciones para los empleados en función de la actividad que desempeña en la empresa, así también se enfoca en lograr que el personal comprenda el negocio y las expectativas de los clientes, dichas capacitaciones las realiza de 3 o 4 veces al año.

11. Aplica medidas disciplinarias a los trabajadores, acorde a la gravedad de la falta cometida, lo hace en conjunto con el líder de talento humano.
12. Motiva a los empleados ofreciéndoles incentivos y recompensas.
13. Provee de todos los recursos necesarios para la atención al cliente.
14. Adopta medidas de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables.
15. Tiene en cuenta los riesgos sociales.
16. Modifica los controles internos cuando se modifica la prestación del servicio para ajustarlos a los cambios que se han llevado a cabo.
17. Cuenta con un organigrama que determina claramente las áreas de la empresa y los niveles jerárquicos.
18. Realiza verificaciones para abordar la integridad, precisión o validez del proceso de atención al cliente.
19. Realiza llamadas telefónicas a determinados clientes para obtener información y conocer cómo fue su estadía en cuanto a los servicios recibidos en la empresa.
20. Establece políticas y prácticas para el área de atención al cliente a través de un sistema de gestión de calidad para cada proceso que se lleva a cabo.
21. Segrega funciones al personal del área de atención al cliente.
22. Mantiene claves de seguridad para que la información de reservación de eventos no pueda ser manipulada por terceros.
23. Capta fuentes de datos internos y externos mediante sistemas de gestión de calidad y conversaciones con los clientes.
24. Comunica oportunamente al personal que corresponde sobre los cambios normativos que afecten la prestación de los servicios.
25. Se toma en cuenta el feedback procedente de los clientes para obtener información sobre el funcionamiento de la organización.

26. Evalúa las características y perfil de los trabajadores.
27. Cuenta con controles que permiten medir la satisfacción de los clientes.
28. Establece líneas de comunicación de información necesarias para planificar, ejecutar, controlar y evaluar periódicamente las actividades de atención al cliente, a través de una adecuada comunicación interna.

3.2.2 Desviaciones identificadas en el Control Interno

1. No establece parámetros desempeño, incentivos y recompensas para determinar quién es merecedor de estos beneficios, si no que se basan en los comentarios que reciben por parte de los clientes por lo tanto la decisión se vuelve subjetiva, ya que hay personal poseedor de un gran carisma y don de gente que le resulta más fácil entablar buenas relaciones con los clientes por lo que al final son solo ellos quienes reciben todo el crédito y beneficios.
2. No cuenta con un código de ética que sirva para guiar a los empleados hacia un comportamiento adecuado en base a los valores y principios de la empresa.
3. No cuenta con un protocolo establecido para seguir en cuanto a situaciones inusuales que se presenten en la empresa ya que cuando éstas ocurren solo se busca la manera más rápida de solucionarlos; lo cual es correcto; sin embargo, al final no se realiza ningún documento o reporte en el que se explique a detalle el porqué de la situación y todos sus derivados al líder que corresponda para que éste posteriormente analice esa información y tome decisiones.
4. No identifica los servicios relevantes que ofrece ya que si bien todos los clientes son importantes hay unos que lo son más que otros porque generan volúmenes de venta más elevados debido a que hacen uso de gran parte de los servicios y cuando estos clientes no reciben el trato o los beneficios que esperan se podría perderlos.
5. La información de los clientes no está actualizada y en los registros constan datos de personas que en algún momento fueron clientes y ahora por algún

motivo ya no lo son, por lo que es información innecesaria que debería ser eliminada para que dé lugar a una nueva.

6. No implementa mecanismos para respaldar la información que maneja el personal del área, es decir, no cuenta con respaldos ya que todo está en las computadoras de cada uno y en caso de suscitarse algún evento en el que éstas se vean afectadas se perderá toda la información que es esencial para llevar a cabo las operaciones del negocio.
7. No ha implementado mecanismos o ejecutado estudios para conocer y analizar la competencia y así obtener información relevante para enfrentarse y superar a la misma.
8. Realiza evaluaciones independientes que no tienen un periodo de tiempo establecido para ser desarrolladas y se hacen únicamente cuando el líder del área o gerente lo dispone.
9. El servicio de internet es lento y en determinadas instalaciones de la empresa la señal no llega, sobre todo en algunas habitaciones lo cual es un problema muy grande ya que es donde más se utiliza esta herramienta.
10. No cuenta con un área destinada específicamente para aquellos clientes que estén de visita por negocios y por ende no tienen donde trabajar con la tranquilidad y los recursos que necesitan.
11. En ocasiones en la piscina hay demasiada gente lo que genera incomodidad ya que no es posible disfrutar o relajarse.
12. No se informa a los clientes los días que la piscina está en mantenimiento especialmente al momento de realizar las reservaciones por lo que cuando llegan a la hostería y no pueden usarla genera molestias e inconformidades incluso con el valor pagado.
13. Las habitaciones y más instalaciones de la empresa son muy frías esto se debe a factores propios del clima de la ciudad de Cuenca, sin embargo no es del agrado de los clientes ya que no pueden sentirse cómodos y a gusto, más aquellos que vienen de ciudades de clima cálido.

3.3 Propuesta de herramientas de control interno, mandato y compromisos

3.3.1 Formulación de un modelo de evaluación al personal

Para llevar a cabo la evaluación del personal en lo que se refiere al desempeño que presenta en el desarrollo y responsabilidad de sus actividades es necesario contar con un modelo que permita realizarlo de manera justa y equitativa basándose en parámetros establecidos, el modelo que se propone es a través del llenado de un formulario denominado “Evaluación al personal” en el que el líder del área calificará a su personal en un rango de excelente, bueno, regular y malo los siguientes aspectos:

- ✓ Actitud con el cliente.
- ✓ Actitud con el líder.
- ✓ Cumplimiento de disposiciones.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Puntualidad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Relaciones interpersonales.

Y las respectivas observaciones.

Deberá realizarse semanalmente para determinar cómo ha sido su desempeño en ese periodo.

Cada empleado al final obtendrá los resultados y a través de estos se podrá determinar el nivel en el que se encuentran los trabajadores, cuáles son sus habilidades y puntos que necesitan mejorar o cambiar.

El documento deberá ser llenado de manera imparcial y justa para con todos los trabajadores para que la información sea íntegra y en base a la misma se pueda tomar decisiones.

A continuación se presenta el modelo propuesto

 BALNEARIOS DURÁN S.A EVALUACIÓN AL PERSONAL	
LIDER	FECHA
EMPLEADO	SERVICIO
Realizar la evaluación calificando los siguientes puntos en un rango de 1 a 4 en donde:	
EXCELENTE	4
BUENO	3
REGULAR	2
MALO	1
ACTITUD CON EL CLIENTE	✔ (4)
ACTITUD CON EL LÍDER	✔ (3)
CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES	✔ (3)
RESPONSABILIDAD	✔ (4)
PUNTUALIDAD	✔ (2)
COMPROMISO	✔ (3)
RELACIONES INTERPERSONALES	✔ (1)
CUIDADO PERSONAL	✔ (3)
TOTAL	23
OBSERVACIONES	

Figura 8: Modelo para la evaluación del personal

Elaborado por: la autora

Luego se realizará la sumatoria que se colocará en el campo de total, la misma que será sumada con las evaluaciones de las semanas siguientes.

Es una manera rápida y práctica para llevar a cabo esta actividad garantizando resultados positivos que pueden ser logrados a través de una gestión que no demanda demasiado tiempo en completarlo y no genera sobre carga de trabajo para el líder.



3.3.2 Plan de incentivos y recompensas.

Plan de incentivos para el área de atención al cliente de la empresa Hostería Durán S.A

El presente plan de incentivos tiene como finalidad otorgar un reconocimiento a aquellos empleados que han tenido un excelente desempeño dentro de la organización para de ésta manera motivarles a seguir comprometidos y mejorando tanto en el ámbito laboral, como el personal.

Objetivo: Mantener motivados a los trabajadores para mejorar el nivel de atención al cliente en la empresa.

Beneficiarios: El personal que cumpla correctamente sus actividades dentro de la empresa demostrando compromiso y que agregando valor al servicio que ofrece.

De la evaluación y calificación:

El líder del área evaluará al personal mediante un formulario denominado “evaluación al personal” el mismo que ya ha sido descrito anteriormente a detalle.

Lo realizará semanalmente por lo que al final obtendrá una calificación para cada trabajador, ésta se debe ir acumulando de modo que al final del mes se sumen los cuatros resultados obtenidos, uno de cada semana.

El empleado que mejor calificación obtenga será quien califique para recibir los incentivos.

Condiciones:

Pago por méritos como incentivo:

Otorgar un pago único de 100 dólares al final del año a aquel empleado que haya obtenido las mejores referencias por parte de los clientes, quedará a consideración del líder del área.

Pago por méritos:

- Bonos de 20.00 dólares para el/los empleados que hayan obtenido la mejor calificación por 3 meses consecutivos, 30 dólares para aquellos que lo hayan tenido durante 6 meses seguidos y 50 dólares para el empleado que durante todo el año haya presentado un desempeño y comportamiento intachable en la empresa, es decir que haya tenido siempre calificación excelente.

Incentivos no económicos:

- ✓ Elegir el empleado del mes: será el que tenga la mejor calificación, en caso de que hayan dos o más trabajadores en la misma situación es el líder del área quien de manera imparcial basándose en el desenvolvimiento y actitud que ha observado tomará la decisión.
- ✓ Plan vacacional (3 días y 2 noches en el Hotel Oro Verde de Machala) para 2 personas: Reconocimiento por la mejor evaluación de desempeño, se otorgará al/los empleados que durante 6 meses haya obtenido una calificación excelente en todos los parámetros evaluados.
- ✓ Plan de descanso (1 día en el Resort Parque Acuático Planeta Azul, incluye entrada al parque, refrigerio y almuerzo): Reconocimiento para todo el equipo de trabajo de los diferentes servicios, es decir si el servicio de hospedaje obtiene los mejores resultados irán ellos, si lo obtiene recepción se le otorgara al recepcionista y botones y de igual manera para los de servicio de restaurant es decir los meseros.

Se otorgará de manera semestral, es decir serán 2 grupos por año quienes sean acreedoras del incentivo, pudiendo ser los mismos las 2 veces, de ser el caso.

- ✓ Canastas de regalos (alimentos primera necesidad): al final del año en reconocimiento por el tiempo de servicio a la empresa.
- ✓ Flexibilidad horaria: para los trabajadores que durante 3 meses consecutivos han tenido una calificación excelente en las evaluaciones en el lapso de una semana podrán reducir el tiempo dedicado para la comida para poder adelantar la hora de salida, o trabajar unas horas más durante la semana para tener la tarde del viernes libre, según decida el trabajador.
- ✓ Elección de días libres y vacaciones: para aquellos trabajadores que en el año han obtenido muy buenos resultados en las evaluaciones así como comentarios positivos de los clientes se les posibilitará elegir la fecha de sus vacaciones, lo que beneficia más a aquellos que tienen hijos porque pueden elegir de manera que coincida con las vacaciones escolares.
- ✓ Reconocimiento de los logros: Felicitar a los empleados cuando hagan un buen trabajo. Lo cual no tiene ningún costo y para ellos es una gran satisfacción.
- ✓ Expectativas de futuro: Incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la empresa.

3.3.3 Código de ética.



CÓDIGO DE ÉTICA PARA LA EMPRESA BALNEARIOS DURÁN S.A

Balnearios Durán S.A ofrece servicios con profesionalismo y compromiso con los clientes a través del trabajo en equipo y actuando con responsabilidad ante la sociedad, promoviendo las buenas prácticas dentro y fuera de las instalaciones.

Los compromisos y responsabilidades están acordes a los principios y valores de la empresa, los cuales se muestran en el siguiente código de ética y conducta el mismo que deberá ser cumplido de manera obligatoria por todo el personal de la organización.

1. Responsabilidad profesional

Todos los empleados de la empresa, de todos los niveles jerárquicos, deben cumplir con las actividades y obligaciones con el profesionalismo y responsabilidad que amerita el caso.

Deberán poner en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridas en la formación académica o a través de la experiencia.

Los trabajadores deberán cumplir con las disposiciones y regulaciones legales, sanitarias y más que se apliquen en la empresa.

Los miembros del equipo no pueden poseer, comprar, vender, repartir, manufacturar, transportar o estar bajo la influencia de ninguna droga ilegal o bebidas alcohólicas mientras estén trabajando o dentro de las instalaciones.

Los empleados deberán respetar los niveles jerárquicos basándose en el organigrama establecido.

Deberán cumplir con los horarios que le han sido asignados.

Cumplir los objetivos previamente establecidos para ofrecer un servicio de calidad.

2. Desarrollo profesional

El personal de la empresa deberá comprometerse con la organización y continuar preparándose y adquiriendo nuevos conocimientos para ponerlos en práctica.

Los trabajadores a los cuales se les capacite en temas que la empresa considere necesario deberán acogerse con responsabilidad a los mismos, y asistir en los horarios que se le asignen.

3. Liderazgo ético

El líder de cada área asume la responsabilidad de formar racional y emocionalmente a los trabajadores.

El líder deberá tener un comportamiento ético para que sirva de guía y ejemplo para los trabajadores.

El líder de cada área deberá estar en la capacidad para mantener la calma ante situaciones difíciles que se puedan presentar para resolverlos ética y responsablemente.

Las decisiones que tomen los líderes deberán ser en base a criterios éticos e imparciales con todos los trabajadores.

Deberán analizar las situaciones que han ocurrido y buscar soluciones siempre basándose en lo que es éticamente correcto.

4. Imparcialidad

Tanto directivos como líderes deberán ser imparciales con todos los trabajadores de la empresa.

No se permite preferencias o consideraciones especiales de ningún tipo.

La asignación de funciones y toma de decisiones se hará considerando los mismos aspectos para todos los trabajadores.

5. Justicia

Los líderes deberán mantener motivados en su máximo nivel a los empleados tratándolos con justicia.

Tanto líderes como directivos deberán rechazar todo tipo de injusticia que se observe en la empresa especialmente con los trabajadores de menor jerarquía.

Se rechaza todo tipo de injusticia que un empleado cometa en contra de los clientes.

El líder de cada área deberá velar por las buenas relaciones entre el empleado y el cliente para actuar oportunamente en caso de que el cliente cometa actos de injusticia con los empleados.

6. Conflictos de intereses

Directivos y personal de todas las áreas de la empresa no podrán mantener ningún tipo de relación con terceros que traigan consigo conflicto de intereses y por lo tanto no permita o afecte su desempeño en la organización.

7. Uso de la información

El personal de la empresa que maneje información confidencial deberá cumplir las políticas establecidas en cuanto al manejo de la misma.

8. Valores y principios

Cumplir con las obligaciones y responsabilidades asignadas de forma íntegra y honesta.

Guardar lealtad con la empresa.

Tratar con respeto y amabilidad a los clientes.

Rechazar cualquier conducta que genere un ambiente de trabajo hostil, ofensivo o abusivo.

No se admite manifestaciones de:

- Amenazas e insultos orales o escritos.
- Acciones discriminatorias.
- Bromas o acciones que insulten a las personas.
- Humillaciones.
- Contacto físico no deseado.
- Uso del lenguaje ofensivo u obsceno.
- Hurtar propiedades de la empresa.
- Hacer mal uso de las herramientas de trabajo que le han sido entregadas a cada empleado.
- Organizar juegos de azar en el lugar de trabajo.

Este código rige para todo el personal de la empresa, para que en base a éste se lleven a cabo de manera ética todas las actividades, garantizando así que tanto trabajadores como clientes mantengan buenas relaciones lo que beneficiará al desarrollo y crecimiento de la misma.

3.3.4 Modelo para los reportes de situaciones inusuales

En vista de la necesidad de reportar situaciones especiales o inusuales que por algún motivo se presenten dentro de la empresa y puedan afectar el cumplimiento de las actividades o atención al cliente se propone que:

El personal que se vea involucrado o forme parte del evento complete un formulario denominado “Reporte de situaciones inusuales” en el que deberá indicar:

- ✓ Fecha
- ✓ Hora
- ✓ Área
- ✓ Responsable, es decir quien llena el documento.
- ✓ Servicio

El trabajador deberá describir a detalle cómo se suscitaron los hechos, lo debe realizar claramente y conservando la secuencia y veracidad de los mismos, tendrá que hacerlo también con letra legible para una buena comprensión del lector.

Indicar nombre y apellido de todos los trabajadores que directa o indirectamente tienen relación con lo sucedido.

En el momento se debe solicitar al cliente los siguientes datos

- ✓ Cliente
- ✓ Contacto
- ✓ Teléfono

Finalmente llenar el último campo con comentarios/observaciones en caso de existir y firmas de responsabilidad.

Una vez completado el documento se deberá entregar personalmente al líder del área para que lo analice, el mismo que posteriormente deberá ponerse en contacto con el cliente y conversar con él para en base a eso tomar decisiones.

A continuación se presenta el modelo.

			
REPORTE DE SITUACIONES INUSUALES			
FECHA		HORA	
ÁREA		RESPONSABLE	
SERVICIO			
DESCRIPCIÓN DEL EVENTO			
PERSONAL INVOLUCRADO		CLIENTE	
		CONTACTO	
		TELF:	
COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES:			
_____ ELABORADO POR		_____ RECIBIDO POR	

Figura 9: Propuesta del modelo de reportes de situaciones inusuales

Elaborado por: la autora

3.3.5 Establecer políticas de comunicación para informar a los clientes cuando los servicios estén en mantenimiento o fuera de servicio.



Políticas de comunicación para informar a los clientes la disponibilidad de los servicios

- Colocar letreros o avisos en lugares visibles de la empresa indicando los días que no se puede hacer uso de cada servicio.
- Incluir esta información en la página web de la empresa y en su red social
- Cuando el cliente realiza una reservación (vía telefónica o personalmente) el personal encargado con carácter obligatorio deberá informar detalladamente los servicios que estarán en mantenimiento o fuera de servicio.
- Realizar el mantenimiento de los servicios en días fijos, de manera que no hayan variaciones o cambio de días que confundan a los clientes.
- En caso de que por algún motivo cambie el día fijado para el mantenimiento se debe informar oportunamente a los clientes que tienen reservaciones utilizando cualquiera de los medios de comunicación.

3.3.6 Formulación de un modelo de reportes mensuales del nivel de satisfacción de los clientes.

Como se había mencionado anteriormente la empresa cuenta con un aplicación digital en la que los clientes pueden calificar los servicios, la misma genera un reporte con los resultados en formato Excel, sin embargo no se realiza un análisis para observar claramente las deficiencias, por lo que se propone que cada mes se complete el formulario denominado “Reporte de nivel de satisfacción de los clientes” en el que se deberá indicar:

- ✓ Mes y año
- ✓ Número de calificaciones, es decir el número de personas que evaluaron y calificaron el servicio.

En el rango de:

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo

Poner el puntaje obtenido en la evaluación de los siguientes servicios.

- ✓ Recepción Check IN – OUT.
- ✓ Limpieza de habitaciones.
- ✓ Comodidad habitaciones.
- ✓ Calidad menú.
- ✓ Calidad del servicio.
- ✓ Rapidez del servicio.
- ✓ Temperatura agua.
- ✓ Limpieza áreas húmedas
- ✓ Velocidad internet
- ✓ Señal de internet

A continuación se presenta el modelo del formulario:

REPORTE DE NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES



hostelería curán
La hostelería de las aguas termales...

MES, AÑO
No. CALIFICACIONES:

OCTUBRE, 2016
63

RECEPCIÓN CHECK IN - OUT		COMODIDAD HABITACIONES		LIMPIEZA HABITACIONES	
CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
EXCELENTE	55	EXCELENTE	46	EXCELENTE	55
BUENO	6	BUENO	14	BUENO	7
REGULAR	2	REGULAR	3	REGULAR	1
MALO	0	MALO	0	MALO	0
VACIO	0	VACIO	0	VACIO	0
TOTAL	63	TOTAL	63	TOTAL	63

CALIDAD MENÚ		CALIDAD DEL SERVICIO		TEMPERATURA AGUA	
CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
EXCELENTE	38	EXCELENTE	51	EXCELENTE	39
BUENO	16	BUENO	10	BUENO	13
REGULAR	4	REGULAR	0	REGULAR	1
MALO	3	MALO	1	MALO	0
VACIO	2	VACIO	1	VACIO	10
TOTAL	63	TOTAL	63	TOTAL	63

LIMPIEZA ÁREAS HUMEDAS		VELOCIDAD INTERNET		SEÑAL INTERNET	
CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
EXCELENTE	37	EXCELENTE	23	EXCELENTE	24
BUENO	13	BUENO	21	BUENO	23
REGULAR	2	REGULAR	14	REGULAR	13
MALO	0	MALO	0	MALO	0
VACIO	11	VACIO	5	VACIO	3
TOTAL	63	TOTAL	63	TOTAL	63

CONCLUSIONES Y/O OBSERVACIONES

ELABORADO POR

RECIBIDO POR

Figura 10: Propuesta de reporte del nivel de satisfacción de los clientes

Elaborado por: la autora

El proceso de contar el número de calificaciones obtenidas para cada servicio se lo deberá realizar mediante filtros, con el siguiente proceso:

- a) Seleccionar la columna que se va a analizar.

En este caso recepción CKECK IN – OUT

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AÑO 2016 - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
	FECHA	RECEPCION CHECK IN-OUT	COMODIDAD HABITACIONES	LMPIEZA HABITACIONES	CALIDAD MENU	CALIDAD DEL SERVICIO	TEMPERATURA AGUA	LMPIEZA AREAS HUMEDAS	VELOCIDAD INTERNET	COMO NOS UBICAMOS?	SEÑAL INTERNET	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	HABITACION	CDPREO ELECTRONICO						
1																				
2	02/10/2016 9:50	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Buono	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Internet	Ecolente		103	L_CHRIBOGA_C@HOTMAIL.COM						
3	02/10/2016 10:28	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente			Ecolente	Recomendación Personal	Ecolente	Felicitaciones...me encanto	106	Carmicor6@yahoo.com						
4	02/10/2016 11:01	Ecolente	Buono	Regular	Malo	Malo	Buono	Regular	Regular	Recomendación Personal	Regular	La comida..la hamburguesa estaba cruda y la comida estaba fría.	217	Victorabramoran@hotmail.com						
5	02/10/2016 11:24	Ecolente	Buono	Ecolente	Ecolente	Ecolente							205							
6	02/10/2016 11:27	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente				Internet	Regular	Es muy bueno	216	johana.galarte@hotmail.es						
7	02/10/2016 11:17	Ecolente	Buono	Ecolente	Buono	Ecolente	Buono	Buono	Regular	Redes Sociales	Regular		312	FOSAELIAMAGULAR@YAHOO.COM						
8	02/10/2016 11:29	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Regular	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Internet	Ecolente		311	minivalvarez@hotmail.com						
9	02/10/2016 11:38	Regular	Regular	Buono	Buono	Buono			Regular	Internet	Regular		298	gmatinet116@gmail.com						
10	02/10/2016 11:59	Regular	Regular	Buono	Buono	Buono			Regular	Internet	Regular		296	gmatinet116@gmail.com						
11	04/10/2016 13:20	Buono	Ecolente	Buono	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Buono	Regular	Internet	Regular	Todo muy bien. Lo unico un poco mas de cuidado en limpiea banos. Mare dos bichos y estovion en el piso del baño durante toda nuestra estancia en el hotel, nunca los limpiaron. Los felicitó lugar hermoso y servicio excelente.	314	patricia_linata@yahoo.com						
12	05/10/2016 10:09	Ecolente	Buono	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Buono	Recomendación Personal	Buono		103	Johannaerow@hotmail.com						
13	05/10/2016 11:02	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Regular	Recomendación Personal	Regular		317	JuanCarlosmoncayo67@gmail.com						
14	06/10/2016 11:01	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Buono	Internet	Buono		314	Avicamesekanch@hotmail.com						
15	06/10/2016 11:24	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Internet	Buono		312	delrova@hotmail.com						
	06/10/2016 11:32	Ecolente	Buono	Ecolente	Ecolente	Ecolente	Buono	Regular	Buono	Recomendación Personal	Buono		203	delrova@hotmail.com						

... MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE

b) Click en datos y luego filtros.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AÑO 2016 - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR

Obtener datos externos Conexiones Ordenar y filtrar Herramientas de datos Esquema Análisis

B1 RECEPCION CHECK IN - OUT

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	FECHA	RECEPCION CHECK IN - OUT	COMODIDAD HABITACIONES	LIPIEZA HABITACIONES	CALIDAD MENU	CALIDAD DEL SERVICIO	TEMPERATURA AGUA	LIPIEZA AREAS HUMEDAS	VELOCIDAD INTERNET	COMO NOS LUBICÓ?	SEÑAL INTERNET	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	HABITACION	CORREO ELECTRONICO						
2	02/10/2016 9:58	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Excelente		103	L_CHRIBOGA_C@HOTMAIL.COM						
3	02/10/2016 10:26	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente			Excelente	Recomendación Personal	Excelente	Felicitaciones...me encanto	106	Carmicor9@yahoo.com						
4	02/10/2016 11:01	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Malo	Bueno	Regular	Regular	Recomendación Personal	Regular	La comida..Ja hamburgesa estaba cruda y la comida estaba fria.	217	Victorabreamaran@hotmail.com						
5	02/10/2016 11:24	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente				Internet	Regular	Es muy bueno	205							
6	02/10/2016 11:27	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente				Internet	Regular		216	johana.galarza@hotmail.es						
7	02/10/2016 12:17	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Regular	Redes Sociales	Regular		312	ROSABELIANAGUILAR@YAHO.COM						
8	02/10/2016 12:28	Excelente	Excelente	Excelente	Regular	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Excelente		311	mimilavarez@hotmail.com						
9	03/10/2016 13:08	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Internet	Regular		206	gmarinet118@gmail.com						
10	03/10/2016 13:08	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Internet	Regular		206	gmarinet118@gmail.com						
11	04/10/2016 13:20	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Regular	Internet	Regular	Todo muy bien. Lo unico un poco mas de cuidado en limpiezas basicas. Mate dos bichos y estuvieron en el piso del baño durante toda nuestra estancia en el hotel, nunca los limpiaron. Los felicitó lugar hermoso y servicio excelente.	314	patricia_lanata@yahoo.com						
12	05/10/2016 10:08	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Recomendación Personal	Bueno		103	Johannacrov@hotmail.com						
13	05/10/2016 11:02	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Regular	Recomendación Personal	Regular		317	Juancarlosmonago67@gmail.com						
14	06/10/2016 11:01	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Internet	Bueno		314	Avicamezlancho@hotmail.com						
15	06/10/2016 11:24	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Bueno		312							
16	06/10/2016 12:02	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Regular	Bueno	Internet	Recomendación Personal	Bueno	203	delcova@hotmail.com						

... MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE

c) Seleccionar el rango del que se desea obtener la calificación, en este caso “excelente” y aceptar.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AÑO 2016 - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR

Obtener datos externos Conexiones Ordenar y filtrar Herramientas de datos Esquema Análisis

B1 RECEPCION CHECK IN - OUT

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	FECHA	RECEPCION CHECK IN - OUT	COMODIDAD HABITACIONES	LIPIEZA HABITACIONES	CALIDAD MENU	CALIDAD DEL SERVICIO	TEMPERATURA AGUA	LIPIEZA AREAS HUMEDAS	VELOCIDAD INTERNET	COMO NOS LUBICÓ?	SEÑAL INTERNET	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	HABITACION	CORREO ELECTRONICO						
2		Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Excelente		103	L_CHRIBOGA_C@HOTMAIL.COM						
3		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente			Excelente	Recomendación Personal	Excelente	Felicitaciones...me encanto	106	Carmicor9@yahoo.com						
4		Regular	Malo	Malo	Bueno	Regular	Regular	Regular	Regular	Recomendación Personal	Regular	La comida..Ja hamburgesa estaba cruda y la comida estaba fria.	217	Victorabreamaran@hotmail.com						
5		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente				Internet	Regular	Es muy bueno	205							
6		Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Bueno	Regular	Redes Sociales	Regular		216	johana.galarza@hotmail.es						
7		Excelente	Regular	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Excelente		312	ROSABELIANAGUILAR@YAHO.COM						
8		Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Internet	Regular		311	mimilavarez@hotmail.com						
9		Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Internet	Regular		206	gmarinet118@gmail.com						
10		Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Regular	Bueno	Internet	Regular	Todo muy bien. Lo unico un poco mas de cuidado en limpiezas basicas. Mate dos bichos y estuvieron en el piso del baño durante toda nuestra estancia en el hotel, nunca los limpiaron. Los felicitó lugar hermoso y servicio excelente.	314	patricia_lanata@yahoo.com						
11		Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Recomendación Personal	Bueno		103	Johannacrov@hotmail.com						
12		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Regular	Recomendación Personal	Regular		317	Juancarlosmonago67@gmail.com						
13		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Internet	Bueno		314	Avicamezlancho@hotmail.com						
14		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Bueno		312							
15		Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Regular	Bueno	Internet	Recomendación Personal	Bueno	203	delcova@hotmail.com						

... MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE

RECUENTO: 64 70 %

d) Colocar en el documento el valor que refleja en la parte inferior derecha de la pantalla en la que se indica cuantos clientes calificaron el servicio como excelente.

En este caso recuento: 56

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
	FECHA	RECEPCION CHECK IN - OUT	COMODIDAD HABITACIONES	LIMPIEZA HABITACIONES	CALIDAD MENU	CALIDAD DEL SERVICIO	TEMPERATURA AGUA	LIMPIEZA AREAS HUMEDAS	VELOCIDAD INTERNET	COMODOS UBICOT?	SEÑAL INTERNET	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	HABITACION	CORREO ELECTRONICO						
1	02/10/2016 9:58	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Excelente		103	L_CHIRIBOGA_C@HOTMAIL.COM						
2	02/10/2016 10:26	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente				Recomendación Personal	Excelente	Felicitaciones...me encanto	106	Carmiro69@yahoo.com						
3	02/10/2016 11:01	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Malo	Bueno	Regular	Regular	Recomendación Personal	Regular	La comida..la hamburguesa estaba mala y la comida estaba fria.	217	Victorabramoran@hotmail.com						
4	02/10/2016 11:24	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente								205							
5	02/10/2016 11:27	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente				Internet	Regular	Es muy bueno	216	johana.galaza@hotmail.es						
6	02/10/2016 12:17	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Regular	Redes Sociales	Regular		212	RICKSALVADORGILIBERTY@HOTMAIL.COM						
7	02/10/2016 12:23	Excelente	Excelente	Excelente	Regular	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Excelente		211	mimialvarez@hotmail.com						
8	05/10/2016 10:09	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Recomendación Personal	Bueno		103	Johannascron@hotmail.com						
9	05/10/2016 11:02	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Regular	Recomendación Personal	Regular		217	Juancarlosmoncayo67@gmail.com						
10	06/10/2016 11:01	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Internet	Bueno		214	Avicamereseancho@hotmail.com						
11	06/10/2016 11:24	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Bueno		212							
12	06/10/2016 12:02	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Regular	Bueno	Internet, Recomendación Personal	Bueno		203	deitrou@hotmail.com						
13	06/10/2016 14:12	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Recomendación Personal	Excelente	Me parece una hosteria muy buena la recomendaria y regresare para disfrutar de la misma	216	jo_morales@hotmail.es						
14	06/10/2016 14:28	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Recomendación Personal	Bueno		217	fiorerubens@hotmail.com						
15	06/10/2016 15:18	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente			Excelente	Recomendación Personal	Excelente	Muy bonito	215	Hectorzamorauz@hotmail.com						

Y así de la igual manera con los demás rangos y servicios para que al final se obtenga el total de calificaciones la misma que deberá ser igual en todos los puntos, y así se puede determinar la situación de la empresa en cuanto a la perspectiva que tienen los clientes, y lo podrán hacer basándose en valores reales mediante los cuales se determinará qué servicios necesitan ser evaluados.

Posteriormente en caso de existir completar con conclusiones/ observaciones.

Y finalmente las firmas de responsabilidad.

3.3.7 Políticas y procedimientos para obtener información de los clientes.

- Realizar llamadas telefónicas a los clientes cuya información se encuentra registrada para conocer cuán agradable fue su visita y estadía en la Hostería.

Tabla 9: Propuesta de procedimientos post servicios

		BALNEARIOS DURÁN S.A SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PROCEDIMIENTO POST SERVICIOS	
PASO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Identificar al cliente.	Se debe seleccionar el cliente a quién se va a llamar (los clientes seleccionados serán aquellos que han estado en la empresa por uno o más días haciendo uso de dos o más servicios, también aquellos que han llegado en grandes grupos o que son representantes de importantes empresas de dentro o fuera del país.	Líder del área.
		Para el saludo debemos mencionar el	

2.	Llamar	siguiente texto: Buenos días, tardes o noches, le saludamos de Hostería Durán, mi nombre es (nombre de la persona).	
3.	Iniciar conversación	Se consultará al cliente como fue su visita a la Hostería, si todo fue de su agrado o tuvo algún inconveniente y cual fue.	
4.	Despedida	Se deberá agradecer al cliente por el tiempo y la atención prestada haciéndole saber que su opinión es muy importante para la empresa y que en caso tenga comentarios o sugerencias serán consideradas para mejorar el servicio.	

- Incluir un sistema de gestión de control de calidad para el servicio de piscina ya que solo aplican éste control en el restaurante y no en éste que es el más importante, para lo que cada empleado que esté a cargo del mismo deberá

solicitar el cliente que lo llene, este consiste en un formato previamente elaborado en el que se califica:

- ✓ Atención del personal.
- ✓ Limpieza del agua.
- ✓ Control de la cantidad de gente que ingresa.
- ✓ Seguridad de las pertenencias.
- ✓ Nivel de satisfacción.
- ✓ Comentarios y sugerencias de los clientes.

Una vez finalizada la jornada de trabajo se deberá entregar las encuestas personalmente al líder del área para que las analice.

En vista de que el servicio de piscinas es el que mayor número de clientes presenta se deberá realizar a clientes al azar, un máximo de 2 a 5 dependiendo el día, dando preferencia a aquellos que visitan en grandes grupos y de otras ciudades.

A continuación se presenta el formato ya elaborado para llevar a cabo lo mencionado.

 BALNEARIOS DURÁN S.A PISCINAS SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Estimado cliente:			
Su opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar nuestros estándares y niveles de calidad			
Cliente	Telefono		
Fecha			
ATENCIÓN DEL PERSONAL		LIMPIEZA DEL AGUA	
Excelente	()	Excelente	()
Bueno	()	Bueno	()
Regular	()	Regular	()
Malo	()	Malo	()
CONTROL DE CANTIDAD DE GENTE QUE INGRESA		SEGURIDAD DE PERTENENCIAS	
Excelente	()	Excelente	()
Bueno	()	Bueno	()
Regular	()	Regular	()
Malo	()	Malo	()
NIVEL DE SATISFACCIÓN		SUGERENCIAS	
Excelente	()		
Bueno	()		
Regular	()		
Malo	()		

Figura 11: Propuesta de encuesta para recoger la opinión de los clientes de las piscinas

Elaborado por: la autora

- Incluir un sistema de gestión de control de calidad para el servicio de hospedaje con el que se pueda identificar las deficiencias que se presentan en el mismo debido a que este servicio generalmente es utilizado por clientes fieles e importantes para la empresa, se lo realizará en un formato previamente establecido en el que el encargado de la atención deberá solicitar cordialmente que califique los siguientes aspectos:

- ✓ Comodidad de las camas.
- ✓ Temperatura de las habitaciones.
- ✓ Presentación de las habitaciones.
- ✓ Presentación e higiene de los baños.

✓ Nivel de descanso.

Y finalmente las sugerencias que los clientes puedan aportar para mejorar el servicio.

Una vez que se tenga el reporte finalizado diariamente se debe entregar al líder del área quien lo recibirá para analizar cada uno de los puntos y en base a la calificación determinar aquellos aspectos que necesitan mejorar para que el cliente reciba un servicio de calidad. Es necesario indicar que la encuesta se deberá aplicar a ciertos clientes es decir los que se hospedan por lo menos dos noches seguidas, ya que si lo aplica a todas las personas que estén hospedadas puede resultar tedioso y sobre carga de trabajo para el empleado y como resultado de esto va a existir exceso de documentación e información que no va a facilitar la toma de decisiones.

 BALNEARIOS DURÁN S.A HOSPEDAJE	
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Estimado cliente:	
Su opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar nuestros estándares y niveles de calidad	
Cliente Fecha	Telefono No. Habitación
COMODIDAD DE LAS CAMAS Excelente () Bueno () Regular () Malo ()	TEMPERATURA DE LAS HABITACIONES Excelente () Bueno () Regular () Malo ()
PRESENTACIÓN HABITACIONES Excelente () Bueno () Regular () Malo ()	PRESENTACIÓN DE BAÑOS Excelente () Bueno () Regular () Malo ()
NIVEL DE DESCANSO Excelente () Bueno () Regular () Malo ()	SUGERENCIAS <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Figura 12: Propuesta de encuesta para recoger la opinión de los clientes del hotel

Elaborado por: La autora

- Ponerse en contacto con los clientes que se hayan visto involucrados con situaciones inusuales para conocer su opinión.

3.3.8 Políticas para el manejo y comunicación de información confidencial

Políticas para el manejo y comunicación de información confidencial de la



empresa Hostería Durán S.A

- Clasificar correctamente la información importante y confidencial de la que no lo es, según el criterio del profesional o responsable que la maneja.
- Comunicar personalmente dicha información.
- Llevar a cabo las reuniones a puerta cerrada.
- En caso de que no pueda estar presente una persona a la que se necesite dar a conocer información importante se deberá utilizar medios de comunicación que permitan interactuar en vivo para lo que se deberá trabajar en conjunto con el personal de sistemas de la empresa.
- Con la ayuda del área de sistemas cifrar la información que necesite ser enviada por correo electrónico.
- Firmar acuerdos de confidencialidad con todos los que tengan conocimiento de información que no puede ser divulgada.
- Realizar charlas para concientizar al personal sobre la importancia del manejo de esta información.
- Guardar ésta información ya sea en digital o físico en lugares o equipos que cuenten con las respectivas medidas de seguridad para que no pueda ser manipulada por terceros.

CONCLUSIONES

Hostería Duran S.A cuenta con todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades enfocándose principalmente en el cliente ya que para una empresa de servicios como es este caso el cliente siempre estará primero por lo que se le tiene que brindar un servicio de calidad.

La reducción de clientes que hay se debe a personas que no estuvieron satisfechas con los servicios recibidos debido a que las instalaciones no estuvieron como esperaban o los servicios no fueron de su agrado, otra de las razones quizá la más importante es el factor económico ya que para muchos el nivel de vida se ha reducido y en la actualidad ya no cuentan con los recursos suficientes para costear un servicio de este tipo que no es una prioridad como otros que sí lo son y por lo tanto las personas deben elegir y por ende dejar de utilizar los servicios de la empresa.

Como resultado de la evaluación de Control Interno al área de atención al cliente se puede concluir que existen procesos bien definidos y establecidos para determinados servicios, pero que existen otros que son de gran importancia y que no cuentan con los controles necesarios para que se lleven a cabo de forma adecuada y se pongan a disposición de los clientes.

El área de atención al cliente es controlada por un líder quien se encarga de velar por el orden y el cumplimiento de actividades y responsabilidades del personal con el que trabaja lo cual es posible ya que cuenta con las capacidades y habilidades necesarias para seguir fortaleciendo y mejorando continuamente el área.

La empresa considera a los clientes como la fuente de información más importante y confiable con la que cuentan ya que a través de ellos se puede conocer las deficiencias y aspectos que necesitan ser mejorados para de esta manera aplicar medidas correctivas de modo que los clientes se sientan a gusto con los servicios recibidos.

La empresa no cuenta con un modelo de evaluación al personal para que de esta manera el líder y directivos puedan tomar de decisiones de manera justa y equitativa basándose en datos reales.

Se determinó que la empresa no tiene definido un plan de incentivos y recompensas ya que mediante este se podrá definir los beneficios de tipo económico y no económico que la empresa está en capacidad de otorgar a los trabajadores que han tenido un buen desempeño en la empresa y así a través de estos mantener motivado a todo el equipo de trabajo, ya que hay personal desmotivado debido a las presiones que se generan por subir el nivel de atención al cliente.

Se identificó que la empresa carece de un código de ética mediante el cual se puede contar con una base sobre la cual guiar su comportamiento con acciones que van acorde a los principios y valores garantizando un comportamiento ético y moral para con los clientes y así crear un buen clima laboral.

Conocer y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes permitirá a la empresa identificar deficiencias en los procesos que se llevan a cabo en los diferentes servicios que ofrece.

Es importante que la empresa cuente con un modelo a través del cual se pueda comunicar situaciones no de tipo cotidiano, si no aquellas inusuales ya que así se puede obtener información y conocer el porqué de las mismas para tomar decisiones, corregirlas y estar preparados para actuar oportunamente.

Las piscinas que son el mayor atractivo de la empresa es también el servicio que mayor inconformidades genera debido a que en ocasiones hay muchas personas que ingresan por lo tanto resulta incómodo para la mayoría de clientes sobre todo los adultos, de igual manera la falta de comunicación por parte de la organización en cuanto a los días en que la piscina estará fuera de servicio por mantenimiento y no se podrá hacer uso de la misma lo que causa inconformidades en los clientes que durante esos días están hospedados en la empresa.

En cuanto a la información de los clientes que maneja la empresa no está actualizada y tiene datos de personas y empresas que ya no frecuentan la misma, al igual que de los que en la actualidad si son clientes no han realizado la respectiva actualización.

RECOMENDACIONES

Al concluir la propuesta del sistema de control interno basado en el Marco Integral de Control Interno –COSO 2013- para el área de atención al cliente de la empresa “Balnearios Durán S.A”, se realizan las siguientes recomendaciones

- Al gerente general se recomienda hacer un estudio de esta tesis de Control Interno al área de atención al cliente para que con ésta información conozcan las deficiencias que existen en el área, así como también implementar las propuestas que se han establecido para que a través de éstas tener una empresa que analiza los procesos, evalúa al personal y garantiza un servicio de calidad a los clientes.
- La gerencia debe coordinar una evaluación anual de control interno de manera especial al área de atención al cliente para que analicen todos los procesos y actividades que forman parte de la misma.
- La gerencia en conjunto con el líder del área debe implementar un modelo para la evaluación al personal para que de esta manera puedan conocer en base a datos exactos como es el desempeño de sus trabajadores en cada actividad que se la ha sido asignada.
- Se debe otorgar incentivos en base a un plan previamente establecido en el que se defina puntos importantes que deberán ser de conocimiento de los empleados y así todos tengan las mismas oportunidades de ser acreedores a estos.
- La gerencia deberá aplicar y difundir el código de ética para garantizar un adecuado comportamiento de los trabajadores que sea acorde a los principios de la empresa.
- Al líder del área se recomienda evaluar la satisfacción de los clientes mediante los Sistemas de Gestión de calidad que aplica en el área.
- La gerencia y el líder del área deberán aplicar modelos de cuestionarios que permitan reportar situaciones inusuales y mantener informado a los responsables de los servicios para que estos puedan actuar oportunamente cuando la situación lo amerite.

- La gerencia debería aplicar controles para regular la cantidad de gente que ingresa a la piscina en un determinado momento para así evitar que haya clientes insatisfechos.
- La gerencia y el líder del área deberán poner en práctica las políticas planteadas para obtener información de los clientes ya que así se podrá conocer las deficiencias de todos y cada uno de los procesos y servicios que lleva a cabo la empresa.
- Al líder del área motivar constantemente a los trabajados a través de la aplicación de un plan de incentivos y recompensas al igual que resaltando su buen desempeño evitando realizar comparaciones entre los empleados como a menudo sucede.
- Al líder del área eliminar los datos de las personas que durante los últimos dos años no han realizado transacciones en la empresa, así como realizar una actualización de información de los actuales clientes como: dirección, números de teléfono, correo electrónico, etc.
- Al personal del área de atención a los clientes aplicar los formatos propuestos en este control interno, brindar un servicio de calidad a los clientes y llevar a cabo sus actividades guiándose en el código de ética para que se pueda observar los resultados positivos en la empresa.

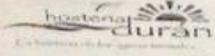
BIBLIOGRAFÍA

- Aalvarado Veletanga, M. A., & Tuquiñahuipa, S. P. (2011). Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo COSO, Aplicado a la Empresa Electro Instalaciones en la Ciudad de Cuenca. Cuenca: Universidad Politécnica Seleciana.
- Administración de Recursos Humanos. (2005). Person Education.
- ALVAREZ ILLANES, J. F. (2002). CPC Auditoría Gubernamental. Lima: Instituto de Investigación EL PACÍFICO E.I.R.L.
- Armenta Velazquez, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y mediana empresas en México. El Buzón de Pacioli.
- AVANCE. (2016). Historia de Hostería Durán. AVANCE, 5.
- Barquero, M. (2013). Manual práctico de Control Interno. Barcelona: Profit.
- Cedillo, J. A. (2014). Modelo Académico de calidad para la competitividad. México: CONALEP PLANTEL COACALCO 184.
- CERES. (2014). Manual para Elaborar Código de Etica Empresarial. Quito: CERES.
- Coellar Leon, G. A. (2015). Estrategias Competitivas en el Sector Hotelero. Cuenca: Universidad de Azuay.
- COSO. (2013). Control Interno - Marco Integrado. AICPA.
- COSO. (2013). Control Interno - Marco Integrado. AICPA.
- COSO III. (2013). Internal Control Integrated Framework.
- de Azcaráte Arjona, B. G. (2014). La importancia del control interno en la empresa. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Fonseca, O. (2007). Auditoria Gubernamental Moderna. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Fonseca, O. (2011). Sistemas de Control Interno Para Organizaciones. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Friesen, A. (2014). Propuesto Análisis FODA. Federation of Canadian Municipalities.
- Gabriela Carmona, A., & Mejía, E. C. (2014). Propuesta del Sistema de Costos Basado en Actividades ABC Aplicado a la Hostería DURÁN S.A. de la Ciudad de Cuenca para el Periodo 2013. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Hernández Pulgar , E. (2013). El control interno en Instituciones del Estado. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). Gestión de Riesgo - Principios y Directrices. Quito: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Ladino, E. (2009). Control Interno: Informe COSO. Argentina: El Cid Editor.

- Lara, A. (2012). Toma el control de tu negocio. Mexico: Colección Acción Empresarial de LID Editorial Mexicana .
- Oriol Amat, F. C. (2014). Manual de Controller. Bresca: Profit .
- Paz Soto, M., & Zumba, M. (2010). Auditoría de Gestión a la Hostería Durán S.A. Cuenca: Universidad de Azuay.
- Peña, G. (2006). Manual de Control Interno. Cuenca: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Perdomo, M. (2006). Técnicas y Procedimientos de Auditoría I. Tegucigalpa: Ediciones Contables.
- Quintero, E. E., Valenzuela, S. U., Rus, M. S., & Moreno, P. V. (2015). El Control Interno de las funciones de comprar y vender en las pequeñas empresas del sector comercial de Mexicali, Baja California. Global Conference on Business & Finance Proceedings, 8.
- Scribd. (18 de Marzo de 2010). Informe Coso II. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de [www.scribd.com: https://es.scribd.com/doc/13374090/2/Ambiente-interno](https://es.scribd.com/doc/13374090/2/Ambiente-interno)
- Valenzuela Torres, L. A. (2016). Propuesta de un sistema de Control Interno en Base al Marco Integrado de Control Interno Según COSO para Mejorar la Eficiencia y Efectividad de las Principales Areas de la Empresa "HORMIGONERA J.C.VALENZUELA CÍA. LTDA. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Whittington, P. (2005). Principios de Auditoría. Ciudad México: McGraw-Hill.
- Zamora Vergara, L. (2012). Un acercamiento al control interno en las empresas. Barcelona: Universitat de Barcelona. Obtenido de recuperado <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051%282%29.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Formato utilizado para comunicación interna entre departamentos


INSTRUCTIVO PARA CENA EMPRESA AGRIPAC

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CLIENTE</td><td>AGRIPAC</td></tr> <tr><td>CONTACTO</td><td>ING. CARLOS ARMIJOS</td></tr> <tr><td>TELF:</td><td>Telf.: 042616453 Tel 0985192455</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">DATOS FACTURACIÓN:</td></tr> <tr><td>RAZON SOCIAL</td><td>Datos registrados en el Sistema</td></tr> <tr><td>CED</td><td></td></tr> <tr><td>DIRECCION</td><td></td></tr> <tr><td>TELEFONO</td><td></td></tr> <tr><td>CORREO ELECT.</td><td></td></tr> <tr><td>ANTICIPO</td><td></td></tr> <tr><td>FORMA DE PAGO</td><td>Crédito</td></tr> <tr><td>CARTELERA</td><td></td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>SERVICIO:</td><td>Plato servido</td></tr> <tr><td>RESPONSABLES:</td><td>Chef-Jose Clavijo. Cap. Jose Ochoa</td></tr> <tr><td>MONTAJE:</td><td>1 Mesa para 16 personas en Restaurante "Tucumán" o Geranios, Traen Música (por confirmar)</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">TARIFAS</td></tr> <tr><td>ALOJAMIENTO</td><td>HAB SIMPLE US 55.00 + imp.</td></tr> <tr><td>ALIMENTACION</td><td>CENA: US 18.50 + imp. DESCORCHE DE VINO US 5.00 + imp. BEBIDAS SOFT: precio de Carta</td></tr> <tr><td>OBSERVACIONES</td><td></td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>SALÓN FACTURAR</td><td>Tucumán</td></tr> </table> <p>Marcelo Barros P. Gerente de A&B</p>	CLIENTE	AGRIPAC	CONTACTO	ING. CARLOS ARMIJOS	TELF:	Telf.: 042616453 Tel 0985192455	DATOS FACTURACIÓN:		RAZON SOCIAL	Datos registrados en el Sistema	CED		DIRECCION		TELEFONO		CORREO ELECT.		ANTICIPO		FORMA DE PAGO	Crédito	CARTELERA		SERVICIO:	Plato servido	RESPONSABLES:	Chef-Jose Clavijo. Cap. Jose Ochoa	MONTAJE:	1 Mesa para 16 personas en Restaurante "Tucumán" o Geranios, Traen Música (por confirmar)	TARIFAS		ALOJAMIENTO	HAB SIMPLE US 55.00 + imp.	ALIMENTACION	CENA: US 18.50 + imp. DESCORCHE DE VINO US 5.00 + imp. BEBIDAS SOFT: precio de Carta	OBSERVACIONES		SALÓN FACTURAR	Tucumán	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>EVENTO</td><td>CENA</td></tr> <tr><td>Nº PERSON</td><td>16</td></tr> <tr><td>SALON</td><td>TUCUMAN O GERANIOS (por confirmar) privado</td></tr> <tr><td>DIA</td><td>JUEVES</td></tr> <tr><td>FECHA</td><td>27/octubre /2016</td></tr> <tr><td>HORA</td><td>20H00</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">DETALLE</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">HOSPEDAJE:</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">5 Habitaciones Simples (1 noche 27/octubre/2016)</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">CENA</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">* ENTRADA:</td></tr> <tr><td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> • Vol au vent de mariscos </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">PLATO FUERTE</td></tr> <tr><td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> • Pavo al horno con salsa de ciruelas • Tournedó de lomo fino con salsa de coñac y pistachos </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">GUARNICIÓN</td></tr> <tr><td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> • Patata William • Rissoto verde con vegetales </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">POSTRE</td></tr> <tr><td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Charlotte de fresas con coulis de frambuesa</u> </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">BEBIDAS</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">TRAEN VINOS</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">EXTRAS:</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Ofrecer bebidas Soft</td></tr> </table>	EVENTO	CENA	Nº PERSON	16	SALON	TUCUMAN O GERANIOS (por confirmar) privado	DIA	JUEVES	FECHA	27/octubre /2016	HORA	20H00	DETALLE		HOSPEDAJE:		5 Habitaciones Simples (1 noche 27/octubre/2016)		CENA		* ENTRADA:		<ul style="list-style-type: none"> • Vol au vent de mariscos 		PLATO FUERTE		<ul style="list-style-type: none"> • Pavo al horno con salsa de ciruelas • Tournedó de lomo fino con salsa de coñac y pistachos 		GUARNICIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Patata William • Rissoto verde con vegetales 		POSTRE		<ul style="list-style-type: none"> • <u>Charlotte de fresas con coulis de frambuesa</u> 		BEBIDAS		TRAEN VINOS		EXTRAS:		Ofrecer bebidas Soft	
CLIENTE	AGRIPAC																																																																																				
CONTACTO	ING. CARLOS ARMIJOS																																																																																				
TELF:	Telf.: 042616453 Tel 0985192455																																																																																				
DATOS FACTURACIÓN:																																																																																					
RAZON SOCIAL	Datos registrados en el Sistema																																																																																				
CED																																																																																					
DIRECCION																																																																																					
TELEFONO																																																																																					
CORREO ELECT.																																																																																					
ANTICIPO																																																																																					
FORMA DE PAGO	Crédito																																																																																				
CARTELERA																																																																																					
SERVICIO:	Plato servido																																																																																				
RESPONSABLES:	Chef-Jose Clavijo. Cap. Jose Ochoa																																																																																				
MONTAJE:	1 Mesa para 16 personas en Restaurante "Tucumán" o Geranios, Traen Música (por confirmar)																																																																																				
TARIFAS																																																																																					
ALOJAMIENTO	HAB SIMPLE US 55.00 + imp.																																																																																				
ALIMENTACION	CENA: US 18.50 + imp. DESCORCHE DE VINO US 5.00 + imp. BEBIDAS SOFT: precio de Carta																																																																																				
OBSERVACIONES																																																																																					
SALÓN FACTURAR	Tucumán																																																																																				
EVENTO	CENA																																																																																				
Nº PERSON	16																																																																																				
SALON	TUCUMAN O GERANIOS (por confirmar) privado																																																																																				
DIA	JUEVES																																																																																				
FECHA	27/octubre /2016																																																																																				
HORA	20H00																																																																																				
DETALLE																																																																																					
HOSPEDAJE:																																																																																					
5 Habitaciones Simples (1 noche 27/octubre/2016)																																																																																					
CENA																																																																																					
* ENTRADA:																																																																																					
<ul style="list-style-type: none"> • Vol au vent de mariscos 																																																																																					
PLATO FUERTE																																																																																					
<ul style="list-style-type: none"> • Pavo al horno con salsa de ciruelas • Tournedó de lomo fino con salsa de coñac y pistachos 																																																																																					
GUARNICIÓN																																																																																					
<ul style="list-style-type: none"> • Patata William • Rissoto verde con vegetales 																																																																																					
POSTRE																																																																																					
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Charlotte de fresas con coulis de frambuesa</u> 																																																																																					
BEBIDAS																																																																																					
TRAEN VINOS																																																																																					
EXTRAS:																																																																																					
Ofrecer bebidas Soft																																																																																					

Reciben:	Gerencia General	Recepción	Chef
	Cap. Eventos	Compras	Costos
	Comercial	Contabilidad	Guardia

Anexo 2: Publicaciones en Trip Advisor

← → C TripAdvisor LLC [US] | https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g294309-d615843-r437120585-Hosteria_Duran-Cuenca_Azuay_Province.html#review437120585



MateoRome...
Guayaquil, Ecuador
Level 5 Contributor

- 61 reviews
- 12 hotel reviews
- 18 helpful votes

“Servicio excelente, algunas cosas a mejorar”
●●●●○ Reviewed January 18, 2016

[Google Translation](#)

Siempre que visito Cuenca me hospedo en la Hosteria Dúran, su servicio es muy bueno al igual que sus instalaciones y restaurantes, siempre buscan mejorar la experiencia de los huéspedes. El único problema la última vez que me hospede en el lugar fue que usamos las termas mas o menos a las 9 de la noche o un poco antes y el agua ya estaba casi fria, ni tibia, por esto pedimos varias veces que si podian subirle la temperatura al agua pues es la atraccion principal de la Hosteria, pero nunca lo hicieron y estuvimos alli hasta mas o menos 10:30 pm y eramos un grupo grande de 15 personas usando la piscina, eso fue lo unico malo de la experiencia.

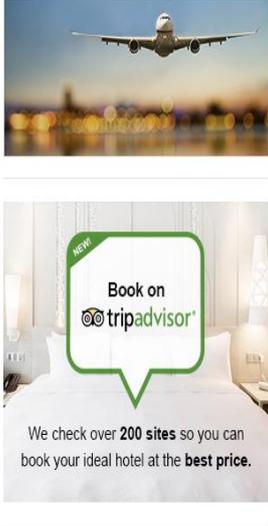
Stayed December 2015, traveled with family

●●●●○ Location ●●●●● Service
●●●●● Sleep Quality

Helpful? Thank MateoRomero Report

[Ask MateoRomero about Hosteria Duran](#)

This review is the subjective opinion of a TripAdvisor member and not of TripAdvisor LLC.



Book on


We check over **200 sites** so you can book your ideal hotel at the **best price.**

← → C TripAdvisor LLC [US] | https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g294309-d615843-r437120585-Hosteria_Duran-Cuenca_Azuay_Province.html#review437120585

●●●●○ Location ●●●●● Service
●●●●● Sleep Quality

Helpful? Thank MateoRomero Report

[Ask MateoRomero about Hosteria Duran](#)

This review is the subjective opinion of a TripAdvisor member and not of TripAdvisor LLC.

hosduran, Gerente at Hosteria Duran, responded to this review, January 21, 2016

[Google Translation](#)

Estimado Sr. Romero,

Agradecemos su preferencia al hospedarse en nuestra Hosteria y lamentamos mucho el inconveniente con la temperatura del agua en la piscina. La Gerencia General está tomando los correctivos para superar el problema y así continuar brindando nuestros servicios. Estaremos gustosos de servirle en una próxima oportunidad.

At,

Ing. Wilmer Limas.
GERENTE GENERAL



Anexo 3: Sistema de gestión de calidad para el restaurante

"El Tucuman" Restaurante

000002520

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Estimado Cliente:

Su opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar nuestros estándares y niveles de calidad.

✿ EN CUANTO AL MENÚ:

*CALIDAD DEL MENÚ

Excelente
Bueno
Regular
Malo

*TEMPERATURA

Excelente
Bueno
Regular
Malo

*PRESENTACIÓN

Excelente
Bueno
Regular
Malo

✿ EN CUANTO AL SERVICIO:

*ACTITUD DEL PERSONAL

Excelente
Bueno
Regular
Malo

*RAPIDEZ DEL SERVICIO

Excelente
Bueno
Regular
Malo

✿ SUGERENCIAS:

Gracias por su atención.

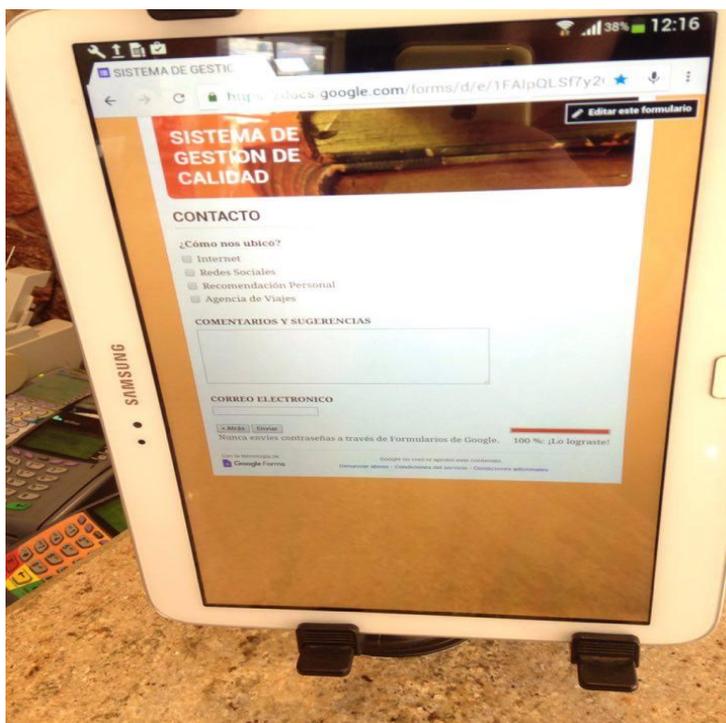
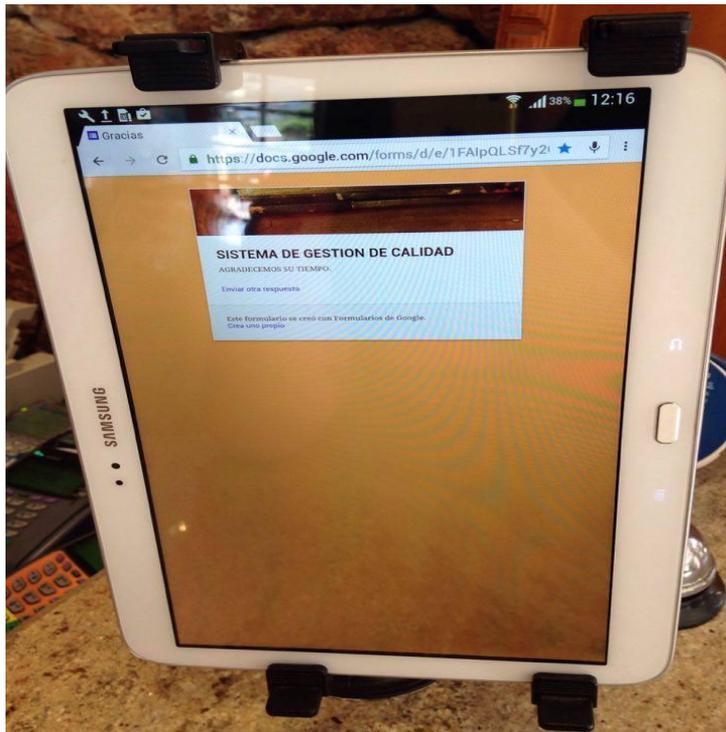
Nombre: Mirian Abil

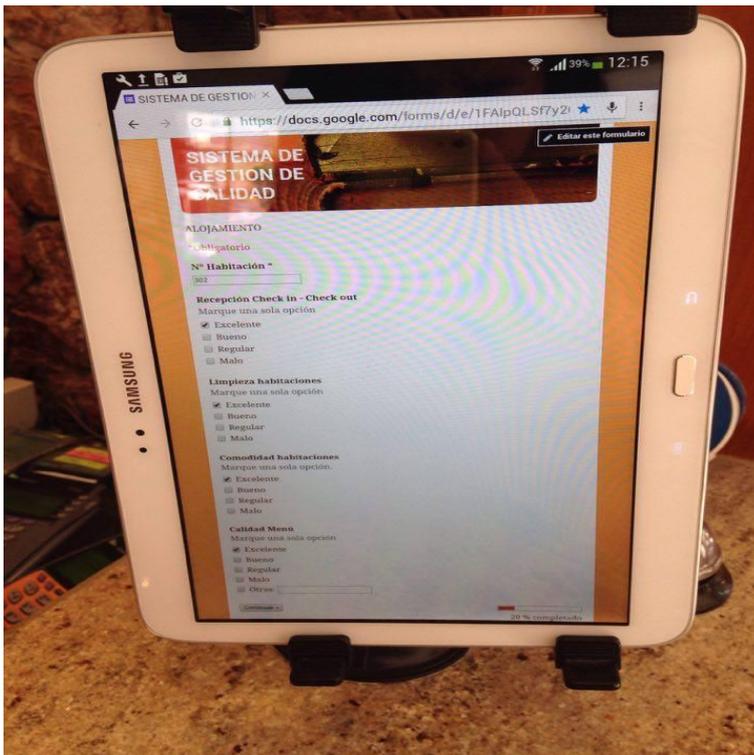
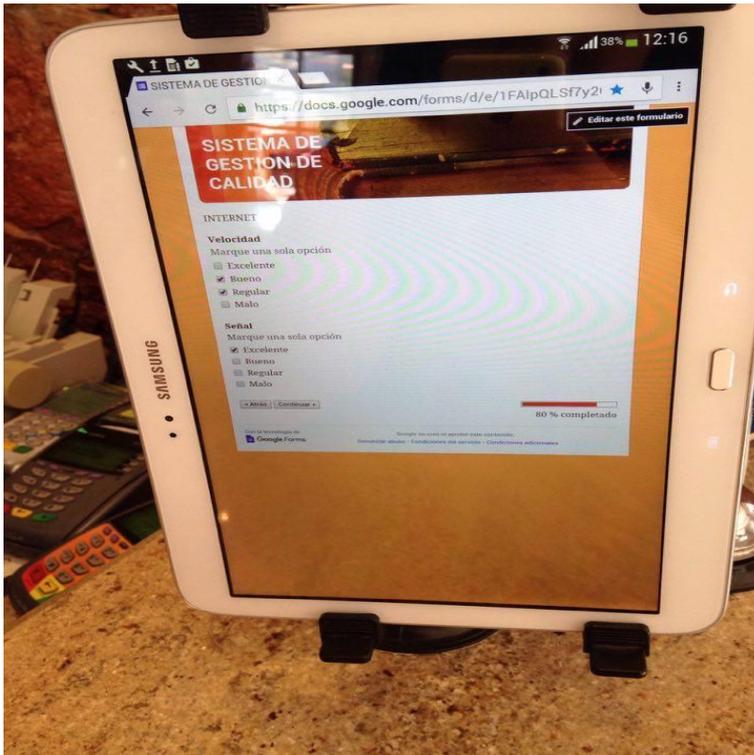
Fecha: 23-Oct-2016

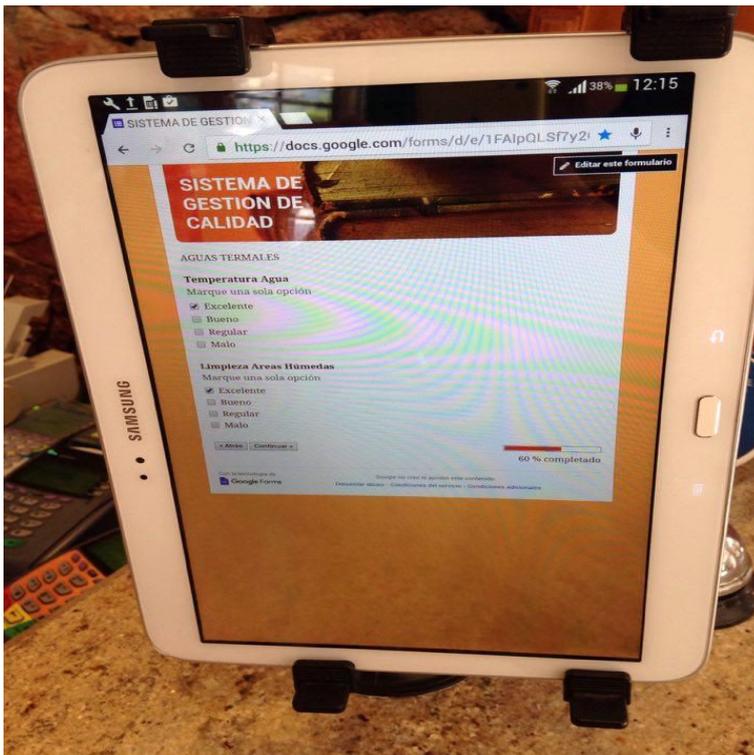
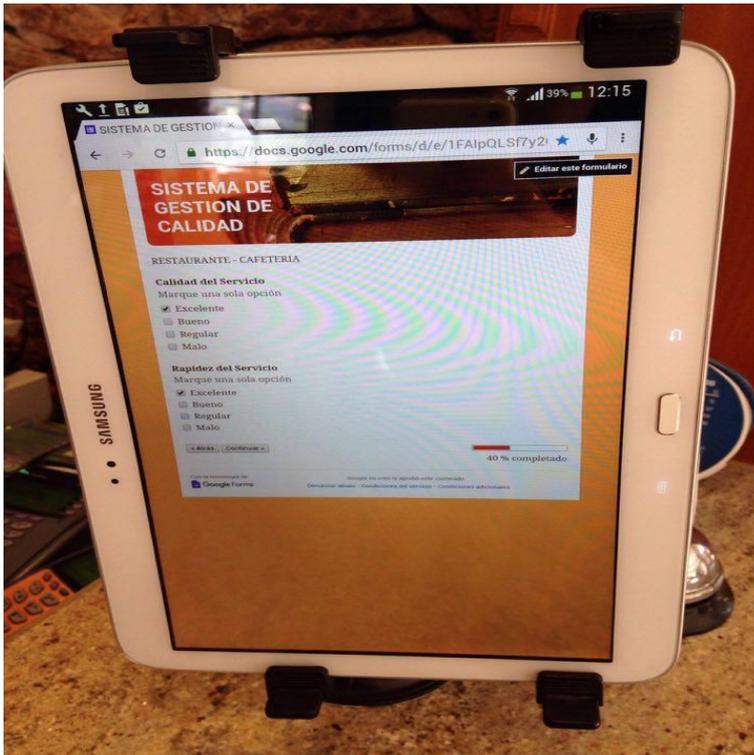
E-Mail: avst@oasis-etapanet.net

Teléfono: 4086723

Anexo 4: Sistema de gestión de calidad







Anexo 5: Tabulaciones del sistema de gestión de la calidad

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AÑO 2016 - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

P7

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
	FECHA	RECEPCION CHECK IN - OUT	COMODIDAD HABITACIONES	LIMPIEZA HABITACIONES	CALIDAD MENU	CALIDAD DEL SERVICIO	TEMPERATURA AGUA	LIMPIEZA AREAS HUMEDAS	VELOCIDAD INTERNET	COMO NOS UBICAMOS?	SEÑAL INTERNET	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	HABITACION	CORREO ELECTRONICO						
1																				
2	02/10/2016 9:58	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Excelente		103	L_CHIRIBOGA_C@HOTMAIL.COM						
3	02/10/2016 10:26	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente			Excelente	Recomendación Personal	Excelente	Felicitaciones...me encanto	106	Carmicor63@yahoo.com						
4	02/10/2016 11:01	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Malo	Bueno	Regular	Regular	Recomendación Personal	Regular	La comida...la hamburguesa estaba cruda y la comida estaba fria.	217	Victorcabreramorán@hotmail.com						
5	02/10/2016 11:24	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente							205							
6	02/10/2016 11:27	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente				Internet	Regular	Es muy bueno	216	johana.galarza@hotmail.es						
7	02/10/2016 12:17	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Regular	Redes Sociales	Regular	Mejorar el servicio de wifi	312	ROSAELIANAGUILAR@YAHOO.COM						
8	02/10/2016 12:28	Excelente	Excelente	Excelente	Regular	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Excelente		311	mimialvarez@hotmail.com						
9	03/10/2016 13:08	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Bueno			Regular	Internet	Regular		206	gmartinez1116@gmail.com						
10	03/10/2016 13:09	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Bueno			Regular	Internet	Regular		206	gmartinez1116@gmail.com						
11	04/10/2016 13:20	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Regular	Internet	Regular	Todo muy bien. Lo unico un poco mas de cuidado en limpieza banios. Mate dos bichos y estuvieron en el piso del bano durante toda nuestra estancia en el hotel, nunca los limpiaron. Los felicito lugar hermoso y servicio excelente.	314	patricia_lanata@yahoo.com						
12	05/10/2016 10:09	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Recomendación Personal	Bueno		103	Johannacrow@hotmail.com						
13	05/10/2016 11:02	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Regular	Recomendación Personal	Regular		317	Juancarlosmoncayo67@gmail.com						
14	06/10/2016 11:01	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Internet	Bueno		314	Avicarneseifrancho@hotmail.com						
15	06/10/2016 11:24	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Internet	Bueno		312							
16	06/10/2016 12:02	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Regular	Bueno	Internet, Recomendación	Bueno		203	delrova@hotmail.com						

MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE

Anexo 6: Presencia de clientes de lunes – viernes



Anexo 7: Presencia de clientes fines de semana



Anexo 8: Protocolo del trabajo de titulación

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 7 de julio de 2016, conoció la petición de la estudiante **NANCY CRISTINA CARMONA RIOS** con código 63849, en la que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: *"Propuesta e implementación de herramientas de Control Interno para el área de atención al cliente de la empresa Balnearios Durán S.A. basado en el marco integral de control interno COSO 2013"*, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como **Director al ingeniero Genaro Peña Cordero** y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Luis Quezada Sisalima y CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay. La peticionaria para presentar su trabajo de titulación con la respectiva calificación del director tiene un plazo hasta el **07 de enero de 2017**.

Cuenca, julio 7 de 2016



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

rccr.-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 643- ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior
Conocimiento de trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 9 Mayo de 2016

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En su despacho:

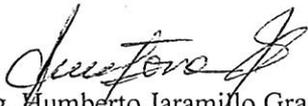
Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 9 de Mayo del año curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL AREA DE ATENCION AL CLIENTE A BALNEARIOS DURAN S.A.; BASADO EN EL MARCO INTEGRAL DE CONTROL INTERNO COSO 2013", presentado por la Srta. Nancy Cristina Carmona Ríos, Código N.- 63849 estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

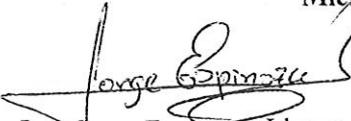
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por el estudiante, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por el Ing. Genaro Peña C. como Director, y como miembros del tribunal al Ing. Luis Quezada S. y CPA. Oswaldo Arpi Ll. quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones, la Junta Académica resuelve que el Director del Diseño, sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas. Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,


Ing. Humberto Jaramillo Granda
Miembro Junta Académica


Econ. María Eugenia Elizalde Raad.
Miembro Junta Académica


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

Cuenca, 26 de abril de 2016

Sr. Ing.

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

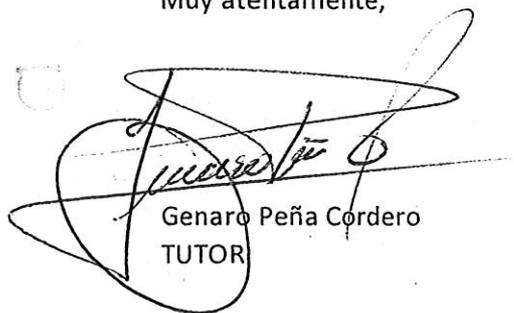
En su despacho.-

De mi consideración

La Estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior Srta. Nancy Cristina Carmona Rios, ha concluido la elaboración del Diseño del trabajo de titulación denominado PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL AREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE A BALNEARIOS DURÁN S.A. BASADO EN EL MARCO INTEGRAL DE CONTROL INTERNO COSO 2013, como requisito para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y auditoría.

Recomiendo que se continúe con el proceso que permita aprobar el diseño.

Muy atentamente,



Genaro Peña Cordero
TUTOR

Cuenca, 26 de abril de 2016

Señor Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

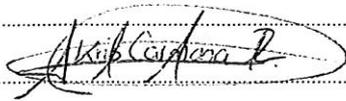
Presente:-

Señor Decano:

Yo Nancy Cristina Carmona Rios con código No 63849, solicito a usted me apruebe el tema del Proyecto de Titulación denominado "Propuesta de implementación del sistema de control interno al área de atención al cliente a Balnearios Durán S.A basado en el Marco Integral de Control Interno -COSO 2013-", previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Por la atención que se digne dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,



Nancy Cristina Carmona Rios

Código: 63849

Cuenca, 31 de mayo de 2016

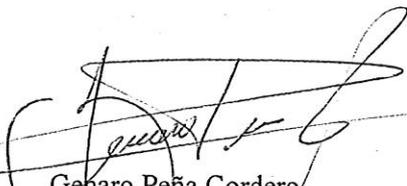
Sr. Ing.
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho.-

De mi consideración

La Estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior Srta. Nancy Cristina Carmona Rios, ha sustentado el Diseño del trabajo de titulación como requisito para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y auditoría en el que se ha sugerido realizar un cambio en lo que se refiere al título del mismo, quedando finalmente como "Propuesta e implementación de Herramientas de Control Interno para el área de Atención al Cliente de la empresa Balnearios Durán S.A basado en el Marco Integral de Control Interno –COSO 2013-".

Cambio que ha sido realizado.

Muy atentamente,

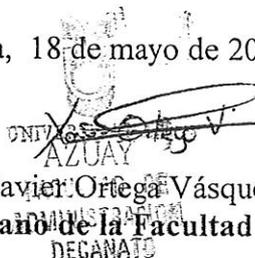


Genaro Peña Cordero
TUTOR

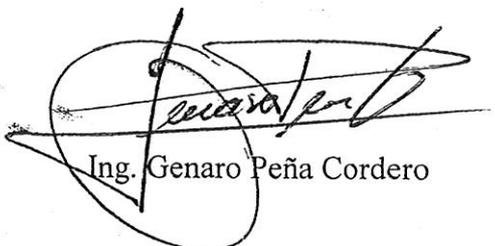
CONVOCATORIA

En mi calidad de Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración, convoco a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL AREA DE ATENCION AL CLIENTE A BALNEARIOS DURAN S.A.; BASADO EN EL MARCO INTEGRAL DE CONTROL INTERNO COSO 2013", presentado por la estudiante Nancy Cristina Carmona Ríos con código 63849, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el Viernes, 20 de mayo de 2016 a las 17h30. ✓

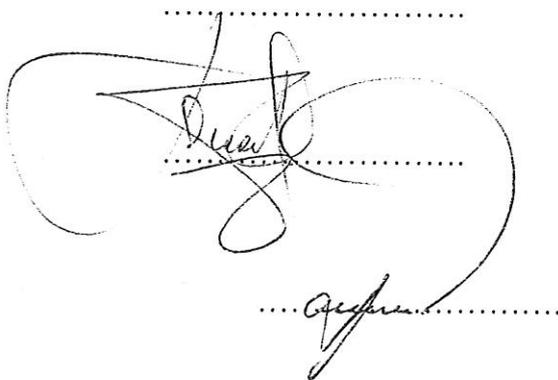
Cuenca, 18 de mayo de 2016


UNIVERSIDAD
AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DECANATO

Ing. Xavier Ortega Vásquez
Decano de la Facultad


Ing. Genaro Peña Cordero

Ing. Luis Quezada Sisalima

.....

.....

.....

C.P.A. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Comunicado
18/5/2016
7



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Nancy Cristina Carmona Ríos
- 1.2 Códigos: 63849
- 1.3 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero
Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. Luis Quezada Sisalima y C.P.A. Oswaldo Arpi Zhangallimbay
- 1.5 Título propuesto: *PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE ATENCION AL CLIENTE A BALNEARIOS DURAN S.A.; BASADO EN EL MARCO INTEGRAL DE CONTROL INTERNO COSO 2013*

LA EMPRESA

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones: *Título:*

Propuesta e implementación de herramientas de Control Interno para el área de atención al cliente de la empresa Balnearios Duran S.A basado en el Marco Integral de Control Interno COSO 2013.

1.6.3 No aceptado
• Justificación:

[Signature]
.....
Ing. Genaro Peña Cordero

[Signature]
Tribunal
.....
Ing. Luis Quezada Sisalima

[Signature]
.....
C.P.A. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

[Signature]
.....
Srta. Nancy Cristina Carmona Ríos

[Signature]
.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Nancy Cristina Carmona Ríos
 1.2 Códigos: 63849
 1.3 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero
 Codirector (opcional):
 1.4 Título propuesto "*PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL AREA DE ATENCION AL CLIENTE A BALNEARIOS DURAN S.A.; BASADO EN EL MARCO INTEGRAL DE CONTROL INTERNO COSO 2013*"
 1.5 Revisores (tribunal): Ing. Luis Quezada Sisalima y C.P.A. Oswaldo Arpi Zhangallimbay
 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			

33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?

/

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....



.....
Ing. Genaro Peña Cordero



.....
Ing. Luis Quezada Sisalima



.....
C.P.A. Oswaldo Arpi Zhangallimbay



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

Propuesta e implementación de Herramientas de Control Interno para
el área de Atención al Cliente de la empresa "Balnearios Durán S.A"
basado en el Marco Integral de Control Interno.—COSO 2013—

Nombre del estudiante:

Nancy Cristina Carmona Ríos

Director sugerido:

Ing. Genaro Peña Cordero

Cuenca – Ecuador

2016



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1.1 Nombre del estudiante: Carmona Rios Nancy Cristina

1.1.1 Código: 63849

1.1.2 Contacto:

Teléfono convencional: 4093008

Teléfono celular: 0998019883

Correo: crissty_683@hotmail.com

1.2 Director sugerido:

Peña Cordero

Oswaldo Genaro

Ingeniero Comercial, Contador Público Auditor; Grado Académico: Magister en
Economía de la Salud

1.2.1 Contacto:

Teléfono convencional: 2802199

Teléfono celular: 0991884238

Correo electrónico: genapena@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera:

Organización y dirección de empresas

1.7.1 Código UNESCO

5311.02

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Propuestas metodológicas

b) Investigación Formativa

1.8 Área de estudio:

Auditoría de gestión I

Gestión de Riesgos

1.9 Título propuesto:

Propuesta e implementación de Herramientas de Control Interno para el área de Atención al Cliente de la empresa "Balnearios Durán S.A" basado en el Marco Integral de Control Interno –COSO 2013-

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto:

El presente trabajo propuesto tiene como identificación de proyecto nuevo.

2. Contenido

2.1 Problemática – Pregunta de investigación

2.1 Motivación de la investigación:

En la empresa se llevó a cabo un análisis con el fin de identificar cual es el problema que en ésta existe; al finalizar dicho estudio se determinó que la empresa no cuenta con un apropiado sistema de control interno que permita alcanzar los objetivos operacionales, de información de cumplimiento, por lo que el personal no cuenta con la herramienta para ejecutar los procesos y para monitorear su cumplimiento.

2.2 Problemática:

En la actualidad la empresa “Balnearios Durán S.A” ha reportado pérdidas de su cartera de clientes fieles así como una considerable disminución de turistas cada semana, éste fenómeno se debe principalmente a que los clientes no han recibido un servicio de calidad de conformidad con los estándares nacionales e internacionales. Con el fin de mitigar el problema mencionado se sugiere la implementación de instrumentos para lograr un control adecuado y oportuno de las operaciones del área de atención al cliente; lo que permitirá que el personal que está en constante interacción con los clientes mejore el servicio.

El desarrollo de la propuesta se basará en el Marco Integral de Control Interno (MARCO) desarrollado y difundido por COSO (2013), que por sus siglas en español significa: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas y en inglés: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*. Con la evaluación se podrá identificar de manera exacta los problemas y deficiencias que tiene la empresa para posteriormente buscar las soluciones y mediante éstas dar una sensación de seguridad y confianza tanto a los dueños de la empresa como a sus colaboradores.

2.3 Preguntas de investigación

- ¿Se cuenta con un adecuado control interno que regule el funcionamiento del área de atención al cliente?
- ¿Cuentan con herramientas básicas que fortalezca el ambiente interno del área?

2.4 Resumen:

El presente trabajo tiene como objetivo general proponer un sistema de control interno para el área de atención al cliente a "Balnearios Durán S.A", el mismo que se basará en el Marco Integral de Control Interno (MARCO) desarrollado y difundido por COSO (2013), compuesto por 5 componentes, la metodología a aplicar será : método de descripciones narrativas, cuestionarios de control interno, diagramas de flujo y visitas personales a la empresa, esto con el fin de conocer la situación actual de control interno e identificar las deficiencias para posteriormente tomar medidas correctivas que permitan mejorar el desempeño de la empresa.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

El control interno dentro de una organización es esencial para que pueda llevar a cabo sus operaciones diarias y administrarlas de manera efectiva para que así pueda cumplir con los objetivos planteados, siga creciendo y fortaleciéndose en el mercado.

Fonseca (2007), indica que "un apropiado sistema de control interno también permite detectar posibles deficiencias y aquellos aspectos relacionados con la existencia de actos ilícitos, a fin de adoptar las acciones pertinentes en forma oportuna" (p.301).

Según el marco Integral establecido por COSO (2013) El **Control Interno** es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Peña (2006) manifiesta que el Control Interno nace y crece en el entorno de la organización misma y que ésta debe poseer métodos, procedimientos y sistemas que proporcionen los medios necesarios para su correcto funcionamiento de tipo humano, material, tecnológico e ideológico para que se realice de forma consistente e idónea.

De lo expresado en los párrafos precedentes, se desprende que dentro de una empresa el control interno genera un valor agregado ya que ayuda al correcto desarrollo y



funcionamiento de aspectos como: cumplimiento de objetivos de rentabilidad, rendimiento, previene pérdida de recursos; es de gran apoyo para obtener información confiable y oportuna; contribuye a evitar que en el camino se presenten peligros o riesgos; y ayuda también a reforzar la confianza en el cumplimiento de la normatividad aplicable.

Quintero et al. (2015) indican que la actividad que se le asigna al control interno es generar información útil, la misma que sirva como base para la toma de decisiones, así también sostienen que el sistema contable es uno de los elementos informativos más importantes los mismos que permiten la retroalimentación y la toma de decisiones.

Entre las aplicaciones que el Control Interno tiene dentro de una organización están:

Permite el cumplimiento de objetivos y metas en forma razonable

Es un frente en el combate a la corrupción.

Crea una estructura adecuada para la rendición de cuentas y fomenta la transparencia

Es responsabilidad de la administración, a todos los niveles y en todos los ámbitos

Previene que los riesgos impidan el logro de metas y objetivos.

Promueve la eficiencia, eficacia y economía en el manejo y aplicación de recursos.

En un estudio Fonseca (2011) establece que el COSO define los criterios para que en una organización se pueda lograr una gestión efectiva y eficiente mediante la evaluación de los riesgos y controles internos que han sido establecidos por la empresa, define también el rol que tienen que desempeñar las personas relacionadas con el diseño, implementación y evaluación del control interno.

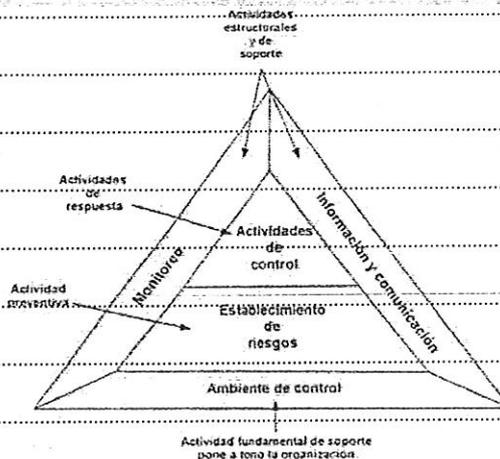
De una forma más detallada Lara (2012) lo explica:

Este modelo lo presentamos en un triángulo para ver la funcionalidad de cada componente. En la base, como un elemento fundamental está el ambiente de control que alienta al cumplimiento de las políticas y procedimientos. En la parte central, las actividades duras enlazan los riesgos y controles; a los lados, para dar funcionalidad a



los controles duros como soporte para que se desarrollen plenamente, los componentes de información y comunicación así como el monitoreo. (p.7)

Grafico 1



Componentes del COSO

Entorno de Control:

El entorno de control interno constituye la base sobre la cual se lleva a cabo el sistema de control interno de la organización.

En este componente la Junta Directiva establece las normas, procesos y estructuras de conducta que seguirán todos los niveles de la organización, toma acciones correctivas con respecto a la conducta; se establecen responsabilidades para la supervisión y niveles de autoridad y responsabilidad considerando a todas las unidades de la entidad, se realizan evaluaciones de desempeño y prácticas que permitan reclutar, retener y mantener motivado a los miembros de la organización.

Evaluación de Riesgos.

Este componente permitirá identificar y analizar los riesgos que podrían impedir la consecución de los objetivos organizacionales, el efectuar una adecuada identificación de los posibles riesgos estos deberán ser gestionados para minimizar el impacto de los mismos.

Actividades de Control

En este componente se definirán las acciones que se tomarán para la consecución de los objetivos minimizando los riesgos de manera eficaz, dichas actividades se establecerán a través de políticas, procesos automatizados, manuales y procedimientos que abarquen a todas las etapas del proceso del negocio o a sus procesos relevantes. La administración será la responsable de definir las actividades de control específicas y los responsables para su ejecución.

Información y Comunicación.

Dentro de cualquier organización la información es necesaria para poder llevar a cabo los controles permitiendo a los miembros de la entidad comprender sus actividades y responsabilidades dentro del sistema de control interno y así alcanzar la consecución de los objetivos.

La información que se obtiene puede ser interna o externa, y la comunicación es el medio por el cual se difundirá dicha información a toda la organización logrando que el receptor capte claramente cualquier mensaje principalmente con lo relacionado a las actividades y responsabilidades que le corresponden dentro del sistema de control interno.

Actividades de supervisión.

Dentro de este componente es necesario efectuar evaluaciones continuas para determinar el funcionamiento del sistema de control interno y el cumplimiento de los principios que integran a cada componente, estas evaluaciones permitirán evaluar las deficiencias del sistema y comunicar las mismas de manera adecuada y oportuna.

La supervisión es una herramienta fundamental dentro del sistema debido a que nos permite identificar deficiencias dentro de cada uno de los componentes.



- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera y de gestión,
- Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

2.6 Hipótesis:

2.7 Objetivo general:

Proponer un sistema de control interno basado en el Marco Integral de Control Interno – COSO- para el área de atención al cliente de la empresa “Balnearios Durán S.A”

2.8 Objetivos específicos:

1. Conocer la empresa y analizar los factores que la rodean
2. Evaluar el control interno y sus componentes
3. Proponer herramientas de control interno que permita mitigar los riesgos y cumplir objetivos

2.9 Metodología:

Para llevar a cabo el presente estudio de la implementación del sistema de control interno se tomará como base la información obtenida por el área de atención al cliente de “Balnearios Durán S.A”.

Posteriormente se realizará un diagnóstico y evaluación del control interno que la empresa aplica en los procesos que son objetos de estudio ya que esto servirá como un punto de partida para poder evaluar los controles de la misma.

Las técnicas para el diseño del control interno que se utilizarán son:



- Método de descripciones narrativas
- Cuestionarios de control interno
- Diagramas de flujo

El método de descripciones narrativas consiste en presentar en forma de relato las actividades que realiza la organización, también se debe describir la secuencia de las mismas, las personas que participan y los informes que dan como resultado del proceso.

Los cuestionarios de control interno consisten en presentar determinadas preguntas cerradas de manera que las únicas alternativas de contestación son “sí”, “no” o “no aplicable”. La existencia de respuestas “no”, a priori indicaría la posibilidad de que existan fallos o ineficiencias en los sistemas de control, mientras que las respuestas “sí”, reflejan que se pueden confiar en aquellos controles.

El diagrama de flujo, mediante esta técnica se muestra los procesos y la interrelación de las personas involucradas, permite identificar los vacíos que ocasionan el problema, simplifican el trabajo, y permite también identificar oportunidades de mejoramiento.

Se realizarán también visitas a la empresa para obtener información directa y observar cómo se desarrollan los procesos, y se entrevistará al personal sobre aspectos relevantes de la empresa.

2.10 Alcances y resultados esperados:

Proveer a la empresa un modelo de control interno aplicable al área de atención al cliente.

2.11 Supuestos y riesgos:

- Que los directivos y trabajadores de la institución no estén de acuerdo con acciones correctivas que se proponen.
- Cambios o rotación del personal.



2.12 Presupuesto:

Rubro	Denominación	Costo	Justificación
001	Suministros y materiales	\$ 35.00	Comprar esferos, hojas, cuadernos.
002	Transporte	\$ 50.00	Pasaje de bus o taxi cuando necesite ir a la empresa en busca de información.
003	Alimentación	\$ 60.00	Consumir alimentos alrededor de la empresa, si es el caso.
004	Varios	\$ 30.00	Para cubrir gastos varios que se puedan presentar.
	Total	\$ 175.00	

2.13 Financiamiento

Financiamiento Propio

2.14 Esquema tentativo

CAPITULO I

1.1. Aspectos generales

1.1.1. Historia de la empresa

1.2 Análisis FODA de la empresa

1.2.1 Fortalezas

1.2.2 Oportunidades

1.2.3 Debilidades

1.2.4 Amenazas

1.3. Posicionamiento en el mercado

1.4. Valores internos

1.4.1 Servicio

1.4.2 Principales clientes

1.4.3 Principales proveedores

CAPITULO II

2. Control Interno

2.1. Fundamentos teóricos del Control Interno

2.1.1. Definición

2.1.2. Objetivos

2.1.3. Importancia

2.1.4. Estructura

2.1.5. Ventajas y Desventajas

2.1.5.1. Ventajas

2.1.5.2. Desventajas

2.1.6. Componentes COSO

2.1.6.1. Entorno de Control

2.1.6.2. Evaluación del Riesgo

2.1.6.3. Actividades de Control

2.1.6.4. Información y Comunicación

2.1.6.5. Actividades de Supervisión

CAPITULO III

3. Aplicación Práctica en la empresa "Hostería Duran"

3.1. Evaluación del sistema de control Interno

3.2. Informe de la evaluación de Control Interno



3.3. Propuesta, mandato y compromisos

3.4. Herramientas para los procesos y operaciones de Servicio y Atención al Cliente

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15 Cronograma

Objetivo específico	Actividades	Resultado esperado	Tiempo /Semana
	1.1 Antecedentes históricos de la empresa	Conocer la historia de la empresa desde sus inicios.	1
1. Conocer la empresa y analizar los factores que la rodean	1.2 Análisis FODA de la empresa	Identificar los aspectos externos e internos que afectan a la empresa, así como identificar aquellos que pueden contribuir en el desarrollo de la misma.	1
	1.3 Posicionamiento en el mercado	Conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa frente a la competencia.	1



	1.4 Valores internos	Identificar los clientes que tiene la empresa y saber con qué tipo de proveedores realiza sus transacciones.	1
	2.1 Fundamentos teóricos del control interno	Conocer la importancia que el Control Interno tiene en una organización.	1
	2.2 Entorno de Control	Establecer las normas que se deberán seguir en la organización, así como definir responsables de la supervisión de las mismas.	2
	2.3 Evaluación del riesgo	Identificar los riesgos que existen en los procesos de la empresa.	2
2. Evaluar el control interno y sus componentes.	2.4 Actividades de control	Establecer las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y minimizar los riesgos.	3
	2.5 Información y Comunicación	Comunicar la información en forma íntegra y oportuna para que a partir de esta se pueda tomar decisiones.	1



	2.6 Actividades de Supervisión	Determinar si los componentes del control interno y los controles para cumplir los principios de cada componente funcionan adecuadamente.	2
3. Proponer herramientas de control interno que permita mitigar los riesgos y cumplir objetivos	3.1 Evaluación del sistema de control Interno	Conocer en que consiste el sistema de control interno en la organización, como funciona, qué importancia tiene, analizar sus componentes, los tipos de control existentes y los medios para llevar a cabo dichos controles.	3
	3.2 Informe de la evaluación de Control Interno	Informar la situación de control interno de la empresa.	1
	3.3 Propuesta, mandato y compromisos.	Establecer un plan de acción y definir los responsables.	3
	3.4 Herramientas para los procesos y operaciones de Servicio y Atención al Cliente.	Formular las actividades de Control para facilitar los procesos y mitigar los riesgos	3
Total semanas			25



2.16 Referencias

Bibliografía

Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno*. Barcelona: Profit.

COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. AICPA.

Fonseca, O. (2007). *Auditoria Gubernamental Moderna*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control.

Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control.

Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. Mexico: Colección Acción Empresarial de LID Editorial Mexicana .

Oriol Amat, F. C. (2014). *Manual de Controller*. Bresca: Profit .

Peña, G. (2006). *Manual de Control Interno*. Cuenca: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Quintero, E. E., Valenzuela, S. U., Rus, M. S., & Moreno, P. V. (2015). El Control Interno de las funciones de comprar y vender en las pequeñas empresas del sector comercial de Mexicali, Baja California. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8.



2.17 Anexos

2.18 Firmas de responsabilidad

Nancy Cristina Carmona Rios

Código: 63849

2.19 Firma de responsabilidad

Ing. Genaro Peña Cordero

2.20 Fecha de entrega