UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

"AUDITORIA GERENCIAL AL ESTADO DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

AUTORES: Silvana Patricia Fajardo Ludizaca.

Luis Eduardo Álvarez Farez.

DIRECTOR: Ing. Manuel Jesús Vélez Criollo.

CUENCA – ECUADOR

2014

RESUMEN

La auditoría gerencial al estado de la situación patrimonial de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, se lleva a cabo considerando que la actividad turística y sector hotelero han tomado un auge importante en el país, perfeccionando la calidad del servicio.

El objetivo del trabajo es proporcionar a la Asociación Hotelera del Azuay un diseño de metodología de auditoria gerencial a la situación patrimonial del sector que permita emitir un criterio sobre la confiabilidad del estado de la situación patrimonial y fortalecer la gestión hotelera.

Los métodos y procedimientos aplicados durante el diseño de la metodología, abarca básicamente una comprensión de la visión sistémica de la organización del sector hotelero, la descripción del marco conceptual de auditoria gerencial, el diseño de la metodología de auditoria gerencial y su aplicación a la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

Los resultados de la aplicación de la metodología de auditoría gerencial a las entidades del sector hotelero de la ciudad de Cuenca dan cuenta que es incipiente el desarrollo del marco teórico de auditoría gerencial, que la metodología se encuentra en proceso de desarrollo y que está ausente la aplicación de la auditoría gerencial como instrumento de gestión del Sector. Sin embargo los resultados obtenidos son válidos y confiables que pueden ser utilizados por la gerencia de las entidades y la directiva de las organizaciones hoteleras como herramienta que facilite la toma de decisiones al área gerencial del sector.

Palabras clave: Sector Hotelero, Auditoria Gerencial, Situación patrimonial.

ABSTRACT

Managerial the state of the financial position of companies in the hotel sector of the city of Cuenca audit is carried out considering that the tourism and hotel sector have taken a major boom in the country, improving service quality.

The aim of this work is to provide the Hotel Association Azuay design methodology management audit of the financial position of the sector to make a judgment about the reliability of the state of the financial position and strengthen the hotel management.

The methods and procedures applied during the design methodology basically involves an understanding of the systemic vision of the organization of the hotel sector, the description of the conceptual framework of management audit, designing audit management methodology and its application to the situation heritage hotel sector of the city of Cuenca.

The results of applying the methodology of managerial audit institutions of the hotel sector of the city of Cuenca realize is incipient development of the theoretical framework of managerial audit, the methodology is under development and is absent application of management audit as a management tool Sector. However the results are valid and reliable that can be used by management entities and the policy of the hotel organizations as a tool to facilitate decision-making by management area of the sector.

Keywords: Hotel Sector, Auditing Management, Balance Sheet.

INDICE DE CONTENIDOS

Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Yo, *Luis Eduardo Álvarez Farez.*, autor de la tesis "AUDITORIA GERENCIAL AL ESTADO DE LA SITUACION PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, enero de 2014

Luis Eduardo Álvarez Farez.

C.I: 0105078372

Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Yo, *Silvana Patricia Fajardo Ludizaca*, autora de la tesis "AUDITORIA GERENCIAL AL ESTADO DE LA SITUACION PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, enero de 2014

Silvana Patricia Fajardo Ludizaca

C.I: 030170279-1

Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo, Luis Eduardo Álvarez Farez., autor de la tesis "AUDITORIA GERENCIAL AL ESTADO DE LA SITUACION PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, enero de 2015

Luis Eduardo Álvarez Farez.

C.I: 0105078372

Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo, Silvana Patricia Fajardo Ludizaca, autora de la tesis "AUDITORIA GERENCIAL AL ESTADO DE LA SITUACION PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, enero de 2015

Silvana Patricia Fajardo Ludizaca

C.I: 030170279-1

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y fortaleza, por su gracia y voluntad se ha podido cumplir este objetivo.

A mi madre, porque gracias a su es fuerzo y apoyo incondicional me ha permitido cumplir cada meta propuesta, porque sus enseñanzas me permitieron ser la persona que soy hoy.

A mi esposo y mi hijo, porque su amor ha sido mi motor, mi fuerza e inspiración para cada día continuar sin desmayar.

Silvana Patricia

A Jesús por demostrarnos que confiar en él, todo se puede lograr.

A mi madre (+) y mi padre, por todas sus enseñanzas y consejos que fueron aplicados en cada dificultad de este proyecto y me sirvió para culminarlo.

A mi esposa e hijo porque han sido un pilar fundamental, pues con su apoyo incondicional se pudo culminar este proyecto

Luis Eduardo

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a Dios por iluminarnos y guiarnos cada día en la consecución de este objetivo.

A nuestra familia por ser un pilar fundamental en nuestras vidas, por su apoyo en todo momento.

A nuestro hijo Alejandro Sebastián porque cada día sus ocurrencias y travesuras nos impulsaron a cumplir esta meta, porque su amor siempre será nuestra mayor fortaleza.

Un agradecimiento muy especial a nuestro director de tesis Ing. Manuel Vélez, por su colaboración académica y tiempo brindado para lograr la culminación de este proyecto.

Silvana Patricia y Luis Eduardo

INTRODUCCION

El turismo en los últimos años se ha convertido en uno de los rubros más importantes en la economía del país, y el sector hotelero ha tomado una significativa importancia en éste mercado debido a la gran afluencia de turistas internacionales y nacionales.

Ecuador cuenta con cuatro regiones que ofrecen una vasta riqueza natural, cultural; y miles de especies en flora y fauna. Con el pasar de las últimas décadas y el desarrollo de programas de promoción turística la ciudad Cuenca ha tenido un crecimiento sustancial respecto al turismo, de la mano de éste crece el Sector Hotelero pues los visitantes o turistas necesitan un lugar para alojarse. La administración del sector depende de las diferentes entidades en las que se encuentra organizado, es necesario que éstas mantengan la capacidad de tomar decisiones adecuadas y oportunas respecto a la administración. La carencia de auditorías en el sector, motivó a plantear la investigación denominada *"Auditoria gerencial al estado de la situación patrimonial de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cuenca*", con la finalidad de diseñar y aplicar una metodología de auditoria gerencial, utilizando métodos y procedimientos de auditoria.

Los métodos y procedimientos aplicados durante el desarrollo del trabajo de investigación en las empresas hoteleras pertenecientes a la categoría de cuatro estrellas (primera), permitieron obtener resultados para la formulación de conclusiones, partiendo desde el conocimiento de la visión sistémica de la organización del sector hotelero, la descripción del marco conceptual de la auditoria gerencial, el diseño de la metodología de auditoria gerencial, hasta su aplicación a la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

La investigación se divide en cinco capítulos debidamente sustentados:

El Primer Capítulo "*Visión sistémica de la organización del sector hotelero*": se refiere al origen y evolución de la ho|telería en el Ecuador, el diseño y

estructura organizacional del sector hotelero, su clasificación y el marco legal bajo el que se desarrolla, con el fin de identificar y comprender el objeto de la auditoria gerencial en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

El Segundo Capítulo "*Marco conceptual de la auditoria gerencial*": contiene los fundamentos teóricos y conceptos básicos indispensables para establecer el marco conceptual de auditoria gerencial necesario para desarrollar su metodología.

El Tercer Capítulo *"Diseño de una metodología de auditoria gerencial del sector hotelero"*: contiene el desarrollo del diseño de una metodología de auditoria gerencial que permita medir el estado de la situación patrimonial de las entidades del sector hotelero.

El Cuarto Capítulo "*Aplicación de la metodología a la auditoria gerencial a la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca":* se desarrolla la aplicación práctica de la metodología realizada con el fin de emitir un informe de auditoría sobre la situación patrimonial del sector.

El trabajo de investigación realizado en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca fue realizado con el debido cuidado y dedicación, no obstante es susceptible de mejora con el mejor criterio de partes relacionadas.

CAPITULO I

VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO

En el presente capítulo se desarrolla la visión sistémica del Sector hotelero, describiendo la evolución histórica de la hotelería en el Ecuador, dando a conocer el diseño organizacional del sector, su estructura nacional y provincial, las actividades que desarrolla el sector y su marco legal, la clasificación del sector hotelero, los atractivos y recursos que la ciudad de Cuenca brinda para el desarrollo del sector.

1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA HOTELERÍA EN EL ECUADOR

La hotelería definida como servicio de alojamiento y atención se introduce en la historia desde hace más de dos mil años, la hotelería como hoy se la conoce se origina en la edad media en Europa en las denominadas Posadas u Hospederías las que se encontraban en lugares estratégicos para recibir a los caminantes.

La historia de la hotelería en el Ecuador tiene sus orígenes incaicos, donde los mensajeros llamados Chasquis en esa época recorrían grandes distancias a pie y realizaban postas para que el mensaje llegue a su destino, esto les tomaba días. De aquí surge la necesidad de construir un lugar donde puedan alimentarse y descansar, y a su vez realizar el cambio deposta, se les conocía como TAMBO que significa casa o posada. El Inca Rey utilizaba los denominados PUCARA, este sitio era usado para alojarse a mirar las estrellas y el cambio de equinoccio, y le servía como refugio durante las guerras.

En la época Colonial los indígenas esclavizados por los españoles, eran obligados a brindar alojamiento y alimentación a los españoles; los indígenas se convirtieron en unos expertos en brindar este servicio. Como consecuencia de la segunda guerra mundial comienza la migración de extranjeros a nuestro país, dando lugar a la construcción de los primeros

hoteles en el Ecuador “Metropolitano” y “Humbolt”, en Quito y Guayaquil respectivamente pues eran las ciudades con mayor acogida de visitantes.

Ecuador al tener una gran variedad de atractivos turísticos, promueve la inversión extranjera en la actividad turística, este hecho dio un cambio radical a la hotelería en el Ecuador ya que origina la construcción de hoteles para albergar a los viajeros brindándoles comodidades. El sector hotelero es un factor esencial para el desarrollo del Turismo en el Ecuador, siendo éste en la actualidad uno de los sectores más potenciales de la economía, ubicándose para el año 2013 en quinto lugar de acuerdo a las estadísticas realizadas por el Ministerio de Turismo.

1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR HOTELERO.

El Sector Hotelero brinda servicios de alojamiento, alimentación y afines a turistas que las visitan.

> “En los últimos años, los hoteles en Ecuador se han incrementado debido al mayor movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas. Por esta razón varias cadenas internacionales e inversionistas nacionales le han apostado a Ecuador como un destino privilegiado para construir o administrar un hotel y brindar a los huéspedes el mejor de los servicios” (Ekos, 2013).

El Ministerio de Turismo cuenta con una base de datos que para el año 2013 registra un total de 4284 entidades de alojamiento en el país. Dichas entidades han originado la creación de asociaciones, fundaciones, cámaras y otras, como forma de organización para obtener mayor beneficios en el mercado. Estas organizaciones se encargan principalmente de la publicidad de los servicios que ofrecen las empresas que las integran, para así lograr mayor acogida de huéspedes.

A continuación se describen algunas formas en las que se organiza el sector hotelero.

- Federación Hotelera del Ecuador: con sus siglas AHOTEC. por su antiguo nombre (Asociación Hotelera Nacional del Ecuador).

  "Es una institución gremial con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, que representa a los hoteleros del Ecuador frente a organismos, instituciones y autoridades del sector público y a las diferentes entidades del sector privado, con el fin de evitar las diferentes y cambiantes problemáticas que se le presentan a la actividad hotelera, en particular, y turística en general." (Federacion Hotelera del Ecuador, 2013)

  La Federación brinda gran cantidad de beneficios a sus socios, los más importantes son: representación ante las autoridades nacionales para trámites o solicitudes; y, promoción a nivel nacional e internacional. Todas las empresas hoteleras que presten servicios de hospedaje pueden afiliarse y pertenecer a la Federación, en la actualidad cuenta con 400 empresas registradas a nivel nacional, representadas en doce asociaciones provinciales. En la provincia del Azuay existen 80 empresas afiliadas.

- Cámara de Turismo: es un organismo sin fines de lucro, conformado por todos los establecimientos turísticos del Ecuador, se dedica a impulsar el desarrollo del turismo y sus servicios en general, procura la prosperidad a sus afiliados.

  En la provincia del Azuay se encuentran 56 empresas hoteleras afiliadas.

- Bolsa Internacional de Turismo en el Ecuador (BITE): es un espacio profesional donde compradores internacionales negocian paquetes turísticos directamente con los vendedores nacionales, a través de rondas y citas de negocios. Ofrece información a turistas

internacionales sobre transporte terrestre y aéreo, hospedaje, mapas de lugares turísticos, y actividades culturales. Otorga beneficios internacionales a las empresas que lo integran.

- Fundación Municipal Turismo para Cuenca: la provincia del Azuay cuenta con esta institución sin fines de lucro que fomenta el desarrollo integral del sector turístico en Cuenca, su objetivo es la promoción turística, la conservación y protección del patrimonio turístico natural y cultural, dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca, para lo cual, planifica estratégicamente diferentes actividades turísticas y estimula las mismas a escala cantonal o regional, bajo conceptos de seguridad del turista y garantías del consumidor. La Fundación se encuentra integrada por la I. Municipalidad de Cuenca como único miembro fundador, y puede ser miembro toda persona natural que jurídica que persiga los mismos objetivos y que sea aprobado por el directorio. La Fundación posee 180 empresas hoteleras afiliadas.

1.2.1 Pensamiento estratégico de la Federación Hotelera del Ecuador sede Azuay

"El pensamiento estratégico del sector hotelero se lo determinó posterior a la entrevista realizada al Sr. Daniel Hernández, Presidente de la Asociación Hotelera del Azuay en el periodo 2012 - 2014." (Hernandez, 2013)

1.2.1.1. Misión

Representar y liderar el sector hotelero, identificar y satisfacer las necesidades de sus agremiados para ofrecer servicios hoteleros de excelencia, creando clientes leales y satisfechos que regresen a los hoteles por su calidad y servicio.

1.2.1.2. Visión

Convertirnos en una organización sólida de prestigio hotelero a nivel nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico de la Ciudad de Cuenca; ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes. Siempre comprometidos a través de la mejora continua dentro de un marco de cultura y hospitalidad. Contribuyendo a la economía del país.

1.2.1.3. Valores

Los valores que guían las actividades del Sector Hotelero, son los siguientes:

- **Compromiso:** personal comprometido con sus labores, que briden un servicio personalizado y una experiencia satisfactoria a los clientes.
- **Orientación a las personas**: cada actividad desarrollada está orientada al beneficio de: clientes, y socios.
- **Unión**: se promueve a la unión de los socios, evitando la competencia desleal.
- **Innovación**: el desafío de cada hotel de la asociación es anticiparse a las necesidades actuales y futuras de los clientes. Todo el personal tiene la responsabilidad de escuchar la “voz del cliente”, para innovar sus servicios y lograr su satisfacción.
- **Responsabilidad medioambiental**: Todos los hoteles como empresa responsable del sector hotelero y turístico, se compromete al cuidado y respeto del medio ambiente en el ejercicio diario de sus actividades, productos y servicios, minimizando el impacto negativo en el entorno y fomentando una cultura sostenible interna y externamente.
- **Sentido del negocio**: Cada hotel ejecuta las acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar los objetivos de

negocio y satisfacer los intereses económicos de la empresa y del sector.

1.2.2 Estrategias

El sector hotelero desarrolla estrategias que lo vincula con las actividades turísticas como: promoción de hoteles, convenios con empresas relacionadas, desarrollo de servicios, calendario de feriados y puentes vacacionales.

Promoción de hoteles: Un hotel todo el tiempo tiene la necesidad de llenar sus habitaciones, tener reservas para los servicios adicionales que ofrece como sala de conferencias o restaurantes. Por este motivo las organizaciones en las que se agrupan las empresas hoteleras se dedican principalmente a promocionar los hoteles que la integran, ésta promoción se realiza por medio del marketing hotelero a nivel nacional e internacional, que ayuda a captar clientes potenciales, para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que permita al sector promocionarse permanentemente en el mercado, debido al avance de la tecnología es importante que se cuente con una página web donde turistas de otras ciudades o países puedan acceder a información de políticas, servicios, habitaciones, precios y promociones que oferten los hoteles, y puedan realizar las reservas necesarias.

Es importante que en las fechas donde las actividades turísticas se incrementan, el sector hotelero realice mayor publicidad y promociones en sus servicios, para atraer a turistas, lo que contribuirá con el sector y el turismo en general.

Convenios con empresas relacionadas: Una estrategia importante que utiliza el sector hotelero a través de las organizaciones es la firma de convenios con empresas dedicadas al turismo que beneficiaran a sus afiliados en las diferentes actividades que realiza, entre ellas mencionamos empresas de publicidad, proveedores de insumos, empresas de transporte,

agencias de viaje, y similares. Los convenios con agencias de viajes son de suma importancia porque se ofrece al viajero un paquete turístico completo, con aventura, diversión y hospedaje.

Desarrollo de servicios: Es importante que las entidades del sector hotelero tengan como prioridad unos servicios de comodidad y privacidad. Las mismas deben estar a la vanguardia con los cambios que surgen en: la sociedad, tecnología y ambiente, para cubrir las necesidades de los turistas. Entre los servicios adicionales están: servicios de masajes y spa, de lavandería y tintorería de urgencia, traslados desde el aeropuerto al hotel y viceversa, garaje, en algunos casos caja fuerte.

Calendario de feriados y puentes vacacionales: El sector hotelero por medio de sus organizaciones solicita al Presidente de la República establecer un calendario mínimo de tres años consecutivos con las fechas determinadas de feriados y puentes vacacionales, considerando que estas fechas son una estrategia perfecta para fomentar el turismo interno, e incentivar a las empresas del sector.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR HOTELERO

De acuerdo al criterio de Mintzberg:

> “la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Determina las posiciones, actividades y responsabilidades de cada miembro de una organización.” (Mintzberg, 2012)

La Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC) como una de las organizaciones hoteleras más grandes del país ha desarrollado una sólida y eficiente estructura administrativa con el objetivo de retribuir a los asociados con más y mejores servicios, también brindar apoyo para enfrentar con

solvencia las incidencias futuras en al ámbito de la actividad turística en general y hotelera en particular.

1.3.1 Estructura organizacional a nivel nacional (Federacion Hotelera del Ecuador, 2013)

La estructura organizacional de la AHOTEC, es la siguiente:

1. La Asamblea General de Socios, es el órgano máximo en la Federación, integrada por los Presidentes, Vicepresidentes y delegados de las asociaciones hoteleras provinciales.
2. El Consejo Nacional, integrado por el Presidente y Vicepresidente de la Federación y los Presidentes de las asociaciones hoteleras provinciales, que desempeñan la función de Vocales.
3. El Secretario Ejecutivo.
4. El Tesorero.

1.3.1.1 Líneas de autoridad a nivel nacional

A nivel nacional se considera la siguiente jerarquía:

Asamblea General de Socios,
Consejo Nacional,
Comisarios,
Presidente
Secretario Ejecutivo, y
Tesorero.

1.3.1.2 Funciones a nivel nacional

Una vez definida la estructura organizacional y sus líneas de autoridad se procede a identificar las funciones de cada miembro.

- ✓ <u>Asamblea General de Socios:</u> de acuerdo a los estatutos que rigen a nivel nacional, está integrada por los delegados de las asociaciones

provinciales afiliadas, y presidida por el presidente de AHOTEC, se reúnen en el primer trimestre de cada año y tomaran resoluciones que beneficien a la asociación y sus afiliados.

- ✓ Consejo Nacional: está presidida por el Presidente de AHOTEC (José Ochoa), el Vicepresidente (Patricio Costales) y su alterno (Atilio Wong); y, los presidentes de cada asociación hotelera provincial. Entre sus actividades mencionamos: determina las políticas generales de la AHOTEC, da a conocer los problemas que afronta la industria hotelera y el turismo, propone al sector publico proyectos que ayuden al desarrollo de la actividad hotelera, autoriza la afiliación de nuevas asociaciones provinciales, vela por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos internos, entre otros.
- ✓ Comisarios: son elegidos por la asamblea nacional por un periodo de dos años, su principal función es el análisis sorpresivo de la marcha económica de la AHOTEC. Para presentar un informe anual a la Asamblea General.
- ✓ Presidente: es elegido por los integrantes de la Asamblea Nacional, preside la misma y organiza las diversas actividades de la AHOTEC, actualmente está dignidad recae sobre el Sr. José Ochoa, del Hotel Italia de la Provincia del Azuay.
- ✓ Secretario Ejecutivo: será contratado con previa autorización del Consejo Nacional, colabora con el Presidente de la AHOTEC, en trámites necesarios, convoca y elabora actas de las reuniones de la Asamblea y Consejo Nacional, lleva la correspondencia , supervisa las actividades contables y financieras de la federación.
- ✓ Tesorero: será contratado con previa autorización del Consejo Nacional, se responsabiliza de la contabilidad de la AHOTEC., presenta estados financieros anuales a las Asamblea general, elabora una proforma del presupuesto anual y su plan de inversión, entre otras actividades contables.

1.3.2 Estructura organizacional a nivel provincial (Azuay)

Particularmente la estructura organizacional a nivel provincial, en el caso del Azuay situación geográfica de estudio, es la siguiente:

1. Asamblea
2. Presidente,
3. Vicepresidente,
4. Vocal Secretario,
5. Vocal Tesorero,
6. Vocal de asuntos sociales,
7. Vocal de prensa y propaganda, y
8. Vocales suplentes

1.3.2.1 Líneas de autoridad a nivel provincial

A nivel provincial su jerarquía es:

Asamblea

Presidente,
Vicepresidente,
Vocal Secretario,
Vocal Tesorero,
Vocal de asuntos sociales,
Vocal de prensa y propaganda, y
Vocales suplentes.

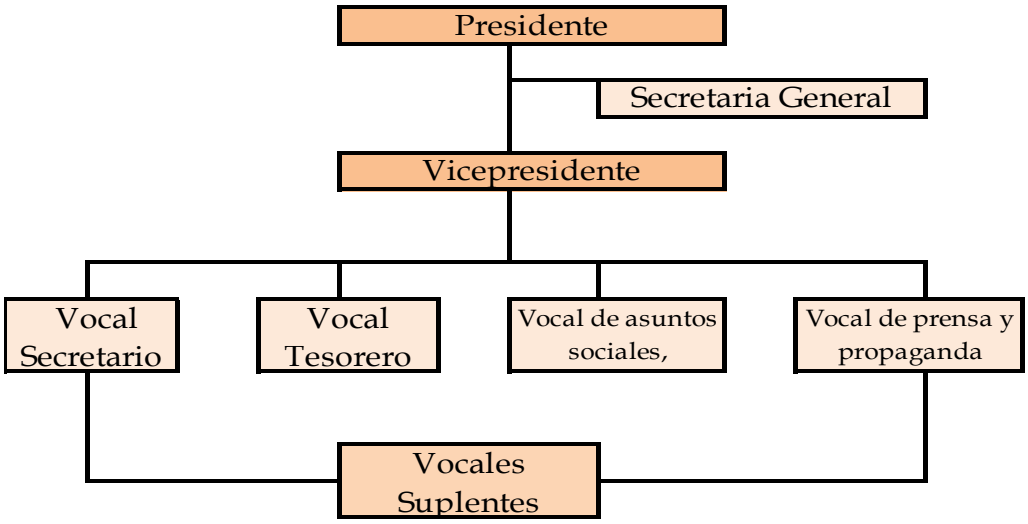
1.3.2.2 Funciones y Organigrama a nivel provincial

En este caso se describirá las funciones de la directiva de la Asociación Hotelera del Azuay de acuerdo a sus estatutos: capitulo ocho, artículos del 13 al 20.

- ✓ Asamblea: está integrada por todos los representantes de los hoteles afiliados, se reúnen trimestralmente para tomar resoluciones que beneficien a la asociación y sus afiliados.
- ✓ Presidente: en la actualidad este cargo recae en el Sr. Juan Pablo Vanegas propietario del Hotel Río Piedra, periodo 2014 -2016. Representa legalmente a la asociación en tramites locales y en la Federación Hotelera Nacional, vela por el bienestar e intereses de los hoteles afiliados en la provincia, realiza proyectos que serán expuestos en la Asamblea general a nivel nacional y emite informes de sus actividades.
- ✓ Vicepresidente: este cargo recae en el Sr. Daniel Hernández, propietario del Hostal Posada del Ángel, contribuye directamente con las actividades del presidente, se puede decir que trabajan a la par, siempre en pro del sector hotelero de la provincia, y podrá subrogar al Presidente si surgiere algún imprevisto.
- ✓ Vocal Secretario: redacta las actas de las asambleas, lleva el control de la correspondencia, y todas las funciones que le designen.
- ✓ Vocal Tesorero: le corresponde el manejo y custodia de los fondos de la Asociación y todos los que por su naturaleza le correspondan.
- ✓ Vocal de asuntos sociales: organizar y supervisar los actos sociales que presida la Asociación, organizar actos que integren a los socios.
- ✓ Vocal de prensa y propaganda: atiende todo lo relacionado con las relaciones públicas, con radio prensa y televisión, se encarga de enviar circulares a los socios para dar a conocer los logros alcanzados por su gestión.
- ✓ Vocales suplentes: ayudaran a los vocales a la realización de sus actividades.

Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la Asociación Hotelera del Azuay.



Fuente: Asociación Hotelera del Azuay

Autor: Silvana Fajardo

1.3.3 Actividades del sector hotelero

El sector hotelero por medio de sus organizaciones, Federación Nacional Hotelera (AHOTEC), Cámara de Turismo, Bolsa Internacional de Turismo del Ecuador(BITE) y en la provincia del Azuay la Fundación de Turismo para Cuenca, realiza una diversidad de actividades, cuyo objetivo en común es velar por el fortalecimiento y progreso del turismo en el país. Las actividades del sector hotelero:

> (Palacio, Musa Alhasan y Sanchis, 1993) Señala que: “Se diferencian de las actividades de otras organizaciones industriales y comerciales por la distinta naturaleza de los servicios y negocios que ejercen, puesto que existe una actividad principal, "la venta del alojamiento" o de las habitaciones, distinta a las otras actividades, las cuales varían según el tamaño físico del hotel, los

clientes del mismo, los servicios ofrecidos, la temporada, etc." (pp. 49 – 60).

Cada organización del sector hotelero realiza actividades que contribuyan positivamente con el alojamiento que brindan las empresas hoteleras afiliadas. Se describiré en forma general la sincronización de actividades del sector y los servicios que ofertan.

- La actividad principal es ofrecer información turística a todos sus visitantes, en esta información encontramos, mapas de ubicación, atractivos turísticos, medios de transporte, y recalca el servicio de alojamiento, en ciertos casos se entrega un folleto con la información de los hoteles existentes y afiliados de la ciudad visitada, si la información se la obtiene en la web se podrán observar fotografías y mayor detalle de los servicios que ofertan los hoteles. Incentivando a los turistas a alojarse en uno de ellos.
- La organización de eventos como Ferias Hoteleras, estos eventos son de gran importancia dan a conocer al país y muchas veces internacionalmente, todos los atractivos del Ecuador, atrayendo a gran cantidad de turistas que vienen en busca de satisfacer sus expectativas, estas ferias son organizadas considerando las fechas cívicas y fiestas populares del país, en estos eventos es común encontrar la oferta de paquetes turísticos donde el sector hotelero gana gran cantidad de clientes.
- Una actividad de cada organización del sector es realizar proyectos que apoyen al desarrollo del turismo, que fomenten las actividades turísticas de cada región y ciudad, y de esta manera beneficiar el alojamiento del país. Cada empresa afiliada a las organizaciones deberá colaborar con la ejecución de dichos proyectos.
- Cada organización vela por la calidad de servicios que brindan la empresas hoteleras afiliadas a sus huéspedes, en las últimas estadísticas realizadas por el Ministerio de Turismo para el año 2012,

se puede observar que el alojamiento es el mejor servicio que brinda el país con un nivel de satisfacción global del 80%, frente a trasporte y alimentación, en un rango del 8 al 10 el alojamiento obtuvo los siguientes datos: (Turismo, Cifras esenciales del turismo interno y recptor, 2012)

"Amabilidad del personal	87.4%
Seguridad en el servicio	82%
Comodidad en el servicio	80%
Higiene en el servicio	78% "

1.4 SISTEMA DE CONTROL DEL SECTOR HOTELERO

1.4.1 El Marco legal.

Dentro del marco legal que rige al Sector Hotelero se encuentra:

- "El artículo 15 de la Ley de Turismo determina al Ministerio de Turismo como ente regulador de las actividades turísticas; y sus distintas atribuciones; tomando en cuenta que dentro de las actividades turísticas se encuentra el alojamiento, actividad principal del sector hotelero. Actualmente ésta ley se encuentra en proceso reformatorio para convertirse en Ley Orgánica de Turismo." (Ministerio de Turismo, 1998).
- El Ministerio de Turismo estableció según Decreto Ejecutivo 3400, el 17 de Diciembre de 2002, el REGLAMENTO GERNERAL DE ACTIVIDADES TURISTICAS, en el capítulo uno describe el Alojamiento y todas sus categorías,

  (Ministerio de Turismo, 2002) Establece que:"son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementario. El Ministerio de Turismo autorizará la apertura, funcionamiento y clausura de los alojamientos (art 1)."

En el capítulo uno, sección diez, artículos del 54 al 75, se encuentran todas las disposiciones generales para el correcto funcionamiento de las empresas que brindan alojamiento, entre ellas mencionamos la no discriminación, servicio de pisos, personal uniformado, listas de precios, reservaciones, y similares.

- El Sector Hotelero organizado por la Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC), Cámara de Turismo, Bolsa Internacional de Turismo del Ecuador (BITE) y la Fundación de Turismo para Cuenca, maneja la parte legal por medio de los estatutos de cada organización. Todos los asociados deben conocer la parte legal de la organización a la que pertenecen, en forma general los estatutos describen la denominación y domicilio, los objetivos y fines, organización y administración, los derechos y obligaciones de los socios, sanciones pertinentes, el régimen económico, disposiciones generales y los motivos de disolución y liquidación.

1.4.2 Políticas y procedimientos

"Las políticas de una organización es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización" (Gestiopolis, 2012).

Las políticas dotan de orientación a la administración de la organización para la elaboración de proyectos que permitan alcanzar objetivos, es de suma importancia la simple y fácil comprensión de las políticas, para que los asociados de las organizaciones puedan colaborar en la formulación de dichos proyectos.

Los procedimientos "son aquellos planes que señalan la frecuencia más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa." (Ponce, 2002).

A diferencia de las políticas, los procedimientos son un conjunto de métodos con cierta secuencia para la realización de las actividades de la organización. Reyes Ponce señala tres reglas que deben tener los procedimientos, primero deben estar de forma escrita y de preferencia gráfica para que puedan ser explicados y entendidos por todos de tal manera que resuelvan dudas existentes, segundo deben ser revisados con cierta frecuencia para no caer en procedimientos anticuados que desarrollen trabajos redundantes; y, tercero evitar la duplicidad innecesaria de procedimientos, para que no exista gastos de tiempo que afecte a otros departamentos.

Las políticas definen un objetivo, y los procedimientos indican que hacer para lograrlo. Las políticas y procedimientos son una parte esencial de una organización, ayudan directamente en su correcto desempeño.

Las directivas de las organizaciones del sector hotelero establecen las políticas y procedimientos que las regirán, en esta ocasión se mencionara las políticas y procedimientos de la Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC), como organización principal del sector.Las políticas y procedimientos de la AHOTEC tienen por objetivo principal ejercer la representación gremial a nivel nacional, de la industria hotelera y laborar por su sólido desarrollo, por otro lado promover la unión y permanente actividad de las Asociaciones Hoteleras Provinciales y sus afiliados.

Las políticas de la AHOTEC se las encuentra en los estatutos de la organización. Una política principal es establecer quienes pueden ser socios. El Articulo 4 de los Estatutos de la AHOTEC señala:

“Son miembros de AHOTEC las Asociaciones Hoteleras Provinciales actualmente afiliadas y las que posteriormente se afiliaren. Para afiliarse a AHOTEC, las Asociaciones Hoteleras Provinciales deberán encontrarse legalmente constituidas, ser admitidas por el Consejo Nacional y cumplir con

los demás requisitos establecidos en el presente estatuto." (Federacion Hotelera del Ecuador, 2013).

También se establece que habrá solo una Asociación Hotelera Provincial por cada provincia de la división territorial del Ecuador, pudiendo admitir en éstas asociaciones cantonales.

Los procedimientos distinguen cada actividad. La actividad principal es la integración de nuevos socios, quienes deben seguir los pasos ya establecidos. Un establecimiento hotelero para ser miembro de una Asociación Hotelera Provincial deberá:

1. Constituirse legalmente obteniendo todos los permisos de ley.
    a. Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Turismo de acuerdo a sus artículos 7 y 8.Este permiso será renovado cada año, caso contrario se sancionara con la clausura del establecimiento
    b. Permiso de funcionamiento emitido por el Municipio.
    c. Permiso de Servicios Sanitarios otorgado por la autoridad de salud.
    d. Permiso de los Bomberos: de acuerdo a la ley de Defensa contra Incendios art.35 y el art.40 del reglamento.
2. Presentar los requisitos que exige la Asociación Hotelera Provincial.
    a. Oficio dirigido al presidente de la Asociación Hotelera Provincial
    b. Copia del permiso de funcionamiento (Municipio)
    c. Copia de la categorización del establecimiento que otorga el Ministerio de Turismo
    d. Copia del Ruc.
    e. Cancelar el valor de la afiliación. (50 dólares)
    f. Pago de una cuota mensual de acuerdo a la categorización que le dio el Ministerio.

3. Esperar a que el directorio se reúna a analizar la solicitud y requisitos, y luego aprueba o niega el ingreso a la Asociación del nuevo hotel.

1.5 Clasificación del sector hotelero

El Ministerio de Turismo se encarga de determinar la categoria de los establecimientos hoteleros, estas categorias se distinguen por la variedad, caracteristicas y calidad de servicios que ofrece un hotel, al establecimiento se le otorga un distintivo de estrella, ya sea ésta en número de cinco, cuatro, tres, dos y uno. En la entrada de los alojamientos, propaganda impresa y comprobantes de pago, se expresará la categoría de los mismos.

De acuerdo al Art.3 del REGLAMENTO GENERAL DE LAS ACTIVIDADES TURISTICIAS emitido por el Ministerio de Turismo, la clasificacion de los alojamientos hoteleros es la siguiente;

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros. (Ministerio de Turismo, 2002).

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.

1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

La provincia del Azuay para el año 2013 registro en el Ministerio de Turismo un total de 175 alojamientos, el estudio se centra en el subgrupo 1.1 Hoteles, que comprende hotel, hotel residencia, y hotel apartamento. A continuacion se detalla las caracteristicas de cada subgrupo.

HOTEL

El Art.8 del Reglamento general de las Actividades turísticas(2002), define por hotel: "Todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde". El Ministerio De Turismo establese las siguientes condiciones para que un establecimiento sea denominado Hotel:Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo, facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y,disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

Ilustración 1 Hotel El Dorado

La provincia del Azuay registra 115 establecimientos en el subgrupo de hotel y la ciudad de Cuenca 44 establecimientos. De conformidad con el Art. 10 del Reglamento General De Las Actividades Turísticas (2002) los establecimientos hoteleros se diferencian por la variedad de servicios que prestan a sus ocupantes, encontrando la clasificación de cinco estrellas o de

Lujo, de cuatro estrellas o de Primera, de tres o de Segunda, y dos estrellas o de Tercera, cada una con sus respectivas características. Ver Anexo AA1.2.1 (3/3)

HOTELES RESIDENCIA

De acuerdo al Art. 15. Reglamento general de las actividades turísticas (2002) se define por hotel residencia a todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá ofrecer servicios de comedor y tendrá un mínimo de treinta habitaciones.

El hotel residencia tiene la clasificacion de cuatro, tres, y dos estrellas que debe reunir las condiciones que rigen las categorias de los hoteles, con ecepcion de los servicios de cocina, comedor y habitaciones. En la ciudad de Cuenca existen 4 hoteles residencia en la categoria de tercera con dos estrellas, estos son: Granada, Baños, Copa Cabana y Rincon de Baños.

HOTELES APARTAMENTO

Los Hoteles apartamento, conocidos como apart-hotel, se definen en el Art. 16 del regalmento general de actividades turisticas como: “todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general alojamiento en apartamentos con todos los servicios de un hotel, exceptuando los de comedor. Dispondrá de un mínimo de treinta apartamentos y de muebles, enseres, útiles de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, lencería, etc. para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno. Podrá disponer además de cafetería.”

Los hoteles apartamento al igual que los hoteles residencia, tienen la misma clasificacion y reunen las mismas condiciones que rigen a los hoteles, eceptuando los servicios de cocina, comedor y habitaciones; en la ciudad de Cuenca existe tres hotel apartamento , dos en la categoria de primera

estos son: Otorongo y Paseo Real; y, en la caterogira de tercera uno el Panamericano, estos de manera adicional deberan sujetarse a estas disposiciones:

- Funcionar en edificios instalados para prestar esta clase de servicios;
- Cobrar la tarifa por alojamiento por meses, semanas o días; y,
- Incluir en la tarifa por alojamiento la limpieza, una vez al día del apartamento, sus instalaciones y enseres, excluidos los de cocina.

1.6 Atractivos turísticos y su relación con el sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

Ilustración 2 Iglesia Catedral La Inmaculada

Cuenca oficialmente denominada Santa Ana de los cuatro ríos, y conocida como Atenas del Ecuador, es la capital de la provincia del Azuay y la tercera ciudad más importante del país, está ubicada en la cordillera de los Andes entre los 2350 y 2550 metros sobre el nivel del mar, goza de un clima privilegiado que en promedio es de 16ºC, con periodos de sequía entre los meses de junio y septiembre y el resto del año con lluvias esporádicas, su población es de 505.585 habitantes de acuerdo con el ultimo Censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, con una tasa de crecimiento promedio anual de 2%. Se divide en 14 parroquias urbanas y 21 rurales que en conjunto son una fuente de

riqueza natural, cultural, histórica y arqueológica, de inigualable atracción turística

Cuenca considerada como una de las ciudades más bellas del Ecuador ofrece a turistas nacionales e internacionales una gran variedad de atractivos, es una ciudad amante de sus tradiciones y costumbres, de una cultura e historia de características especiales, y un paisaje único que hacen de ella un destino fascinante, provocando un promesa de retorno e inclusive la opción de residir en ella.

Son innumerables los atractivos turísticos que Cuenca ofrece, a continuación se describe los más representativos. (Fundacion de Turismo para Cuenca, 2014).

- ✓ *MUSEOS:* son lugares donde se guardan, cuidan y exhiben diferentes objetos de distinto interés. Cuenca ofrece 14 museos principalmente culturales, atraen a turistas interesados por la historia y la ciencia. Los más visitados son:
    - Museo de Pumapungo: posee salas de arqueología, arte religioso del siglo XIX y un parque Etnobotánico, se ubica junto al complejo arqueológico de ruinas incaicas.
    - Museo de las Conceptas: se ubica en el Convento del Claustro de las Madres Conceptas, en él se aprecia la vida cotidiana de estas mujeres dedicadas a la vida religiosa, piezas de arte religioso y utilitario de la época.

  En la actualidad los museos se han planteado unirse como una sola red, pues comparten los mismos objetivos, fortalecer e incrementar el número de visitas, para el 2014 pretende fortalecer la presencia infantil y juvenil.

- ✓ IGLESIAS: son la representación más grande de la fe católica cuencana, Cuenca es poseedora de una mágica construcción arquitectónica en sus iglesias, el centro histórico se encuentra

rodeado de éstas magníficas construcciones de estilo colonial barroco de alto nivel estético, las fachadas de sus templos poseen detalles neoclásicos y barrocos, los materiales principalmente son el ladrillo y mármol, también se aprecia un estilo gótico por sus altas torres y detalles puntiagudos, estos encantos atraen y enamoran a los turistas que las visitan.

En este atractivo se destaca la "Catedral de la Inmaculada Concepción", conocida como la "Catedral Nueva", es un templo de dimensiones colosales, su construcción se prolongó por casi 100 años pues combina varios estilos arquitectónicos, encanta a turistas que gustan de la arquitectura. También se puede mencionar la Iglesia de Santo Domingo, San Alfonso, San Francisco, La Merced y demás que se encuentran en el centro histórico de la ciudad.

- ✓ PARQUES Y PLAZOLETAS: son lugares destinados para la recreación y descanso de sus visitantes, Cuenca invita a conocer 16 lugares entre parques y plazoletas. Mencionamos el Parque Calderón ubicado en el centro de la ciudad, en él se encuentra la estatua en honor a Abdón Calderón, la Plaza de San Francisco aquí podemos encontrar todo tipo de tejidos especialmente del norte del país, la Plaza del Carmen llamada comúnmente Mercado De Las Flores, fue reconocida para el año 2014 por la revista internacional National Geographic como uno de los mejores lugares para visitar en esta categoría.

Ilustración 3 Plaza de las Flores

- ✓ SITIOS ARQUEOLÓGICOS: a lo largo de la historia Cuenca cuenta un sin número de imperios, civilizaciones y conquistas que pasaron por ella, de ello quedaron algunos vestigios arqueológicos que en la actualidad se los puede observar en: Ruinas de Todos Santos y el

conocido Puente Roto, Parque Pumapungo, Ruinas de Cojitambo, y en los cantones rurales como Turi, Nulti, LLacao, Molleturo.

- ✓ TURISMO DE AVENTURA: Cuenca ofrece fascinantes entornos naturales, que el mismo hecho de visitarles ya es una aventura extraordinaria. Se puede realizar Ciclismo de Montaña, en las diferentes rutas que llevan a las parroquias rurales de la ciudad, y la más conocida la carretera vía a Loja, que permite a los turistas experimentar una variedad de climas y el contacto directo con la naturaleza. También se ofrece el deporte de Escalada & Boulder (roca) en Cuenca, se lo puede practicar en el muro de escalada ubicado en el Complejo de Concentración deportiva del Azuay, y para turistas que buscan mayor aventura y contacto con la naturaleza éste deporte se lo puede practicar en el cerro de Cojitambo, Sayausi, y el Parque Nacional "El Cajas" ofrece un sin número de escenarios para este deporte.

1.7 Recursos Generales del Sector Hotelero de la ciudad de Cuenca

La principal actividad del Sector Hotelero es la promoción de las entidades hoteleras a turistas que visitan la ciudad por diversos motivos, pero se hace la pregunta de ¿Cuándo promocionar?, para su respuesta a más de lo mencionado, el sector hotelero se vale de recursos que ofrece la ciudad, es decir de todos los elementos que Cuenca aporta para algún tipo de beneficio de todos los sectores que la integran, estos son: su Gente, Gastronomía, Artesanías, Fiestas Cívicas, Religiosas, y Tradicionales. Gran parte de turistas que llegan a Cuenca atraídos por estos recursos que unidos a los atractivos turísticos logran un encanto en sus visitantes que les obliga a quedarse por más de un día en esta mágica ciudad, es ahí donde el sector hotelero es beneficiado.

A continuación se describe algunas características de estos recursos. (Fundacion de Turismo para Cuenca, 2014).

- Gente: el recurso humano que Cuenca posee es de clase media-alta en su casco urbano y media-baja en lo rural, en su mayoría de raza mestiza, caracterizada por su gentileza, cordialidad, respeto, amabilidad. Su gente es reconocida en todo lugar pues los cuencanos tienen un acento y dialecto muy particular, manejan una variedad de modismos derivados del Quichua que son gratos al oído de sus visitantes, por ejemplo achachay, quiere decir estar con frío, tispo de mal carácter, gara algo que gusta o agrada, etc. Su gente cuenta con una gran organización social y política que otorga un margen de seguridad o todos sus ocupantes y visitantes.

- Gastronomía: Cuenca poseedora de una gastronomía exquisita, deleita a todos los paladares que están dispuestos a probar sabores únicos, sus platos típicos los podemos encontrar en todos los mercados de la ciudad, es por eso que las autoridades se han empeñado en remodelar estas instalaciones para dar mayor comodidad a sus visitantes, aquí encontramos las famosas Papas Locas, el Hornado que junto al mote y llapingacho son la combinación perfecta, también el mote sucio y mote pillo. Otro plato importante es el Cuy con papas, las parroquias de Ricaurte y Barabon se han convertido en iconos en la venta de este famoso plato. Dentro de la ciudad la Av. Don Bosco es una fuente de platos típicos que a más de lo mencionado encontramos Cascaritas, Sancocho, Choclo con queso, sin duda Cuenca llena todas las expectativas a nivel gastronómico.

Ilustración 4 Platos Típicos de Cuenca

- Artesanías: las manos y habilidades de los cuencanos han dado origen a artesanías únicas que todos anhelan tenerlas en casa, las personas que visitan Cuenca desean llevar algún recuerdo de ésta

hermosa ciudad y que mejor que una artesanía elaborada 100% de manos cuencanas, entre estas podemos mencionar: los trabajos en aluminio y bronce, los bordados a mano en chales, ponchos, polleras, blusas; los tallados en madera y mármol que dan origen a toda figura, los objetos hechos en barro, y la artesanía más destacada el sombrero de paja toquilla. Todas estas bellezas se las puede encontrar en los lugares de concentración artesanal como la Plaza Rotary, la Casa de la Mujer, la Plaza de San Francisco.

- Fiestas Cívicas: Cuenca cada año conmemora el 3 de Noviembre su independencia y el 12 de Abril su fundación, por este motivo la ciudad se engalana en calles, avenidas y plazas, el centro histórico muestra su esplendor y su magia conventual, todos los balcones con decorados con flores y banderas. En estas dos fechas se organizan eventos culturales y folclóricos, también de carácter cívico y militar, como desfiles, pregones y parada militar, al igual los barrios organizan bailes populares.
- Fiestas Religiosas: Cuenca caracterizada por su religiosidad y conocida como ciudad casi Franciscana, pone empeño en las fiestas religiosas, las más conocidas son: el *Pase del Niño Viajero*, este magno evento es realizado el 24 de diciembre de cada año, reúne a miles de fieles devotos del Niño Viajero, que vienen revestidos con trajes de la época navideña, el pase es por las calles céntricas de la ciudad, y tiene una duración aproximada de 6 horas. *La Semana Santa* también atrae a turistas pues el centro histórico de Cuenca está rodeado de iglesias y cada una de ellas desarrolla eventos de carácter católico por lo general las precesiones con imágenes de Jesús crucificado. Y no se puede olvidar la fiesta de *Corpus Cristi* una fiesta de carácter religioso pero sin embargo es reconocida porque alrededor del parque Calderón se colocan varias tiendas con la venta de dulces típicos de la región, y en las noches llama la atención la quema de castillos, vacas locas y globos, y por último la fiesta de los *Santos Inocentes* que tiene origen religioso que muestra la combinación entre lo religioso y pagano, se la celebra el 6 de enero de todos los años, donde los cuencanos y visitantes salen a las calles con

todo tipo de disfraces, se organizan comparsas en un desfile de grandes proporciones, donde algunas organizaciones premian a la mejor comparsa

- Fiestas Tradicionales: aquí se encuentra *El Carnaval* es una fiesta donde la diversión, la alegría y goce se hacen presentes, Cuenca rodeada de cuatro ríos es el escenario perfecto para estas fiestas, la ciudad ofrece juegos, música, desfiles, donde todos se integran y disfrutan de la tradición y buena mesa, en el carnaval es conocido comer el famoso Mote Pata. El fin de año también llama la atención de turistas, se organizan los barrios y realizan monigotes con motivos diferentes.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA GERENCIAL

El desarrollo del marco conceptual de la auditoria gerencial describe los conceptos desde la perspectiva de Paulo Henrique Teixeira en su obra "*Manual Práctico de Auditoria Gerencial",* y aportes de auditoría al respecto para el diseño y aplicación de la auditoría a la situación patrimonial de las empresas del Sector Hotelero.

2.1. NATURALEZA DE LA AUDITORIA

2.1.1 Antecedentes

En principio se consideró a la auditoria como un complemento de la contaduría cuyo objetivo era examinar los registros contables, los estados financieros y la detección de fraudes, sin embargo con el pasar del tiempo y los cambios dados en el manejo de los negocios, la auditoria ha evolucionado teniendo diferentes propósitos y alcances, de manera que pueda abarcar toda la entidad y ya no centrarse solo en los estados financieros. Era necesaria esta evolución puesto que cada área o departamento necesita cierto grado de control y vigilancia para lograr el aprovechamiento de todos los recursos.

Gracias a los diversos estudios, la auditoria se ha ido perfeccionando dando lugar a diferentes criterios,

> "la auditoría es una estructura racional de postulados, conceptos y técnicas entendidas adecuadamente, es un estudio intelectual digno de ser calificado como disciplina, la misma que demanda un esfuerzo intelectual para ser descubierta, desarrollada, comprendida y utilizada en la profesión." (Mautz y Sharaf, 1993)

Esta visión ha dado origen a diferentes tipos de auditorías que abarcan distintos campos profesionales, diferenciadas por el alcance que tendrá cada una de ellas, tal es el caso de la Auditoria Gerencial un concepto nuevo en el

campo de aplicación de las ciencias de la administración, que se origina en la necesidad de ampliar la evaluación al sistema gerencial de una entidad, mejorar los controles y aumentar la rendición de cuentas.

2.1.2 Definición De Auditoria Gerencial

(Teixeira, 2002) Señala que:

> "Auditoría Gerencial es el evaluar las acciones y procedimientos relacionados con la gestión del proceso operativo de las empresas, con el propósito de expresar una opinión sobre la gestión en los aspectos de eficiencia, eficacia, economía, y calidad, tratando de ayudar a la administración en la gestión y los resultados a través de recomendaciones con el objetivo de mejorar los procedimientos, mejorar los controles y aumentar la rendición de cuentas de gestión" (p. 7).

(Velez, 2014) Señala que:

> "La auditoría gerencial, es una actividad de evaluación de la situación gerencial de un ente, realizada por un auditor a base de información, mediante la aplicación de métodos y procedimientos de auditoría de diferente naturaleza, para presentar un informe de auditoría a un cliente, con la expresión de una opinión sobre el grado de conformidad de la evidencia de la situación gerencial con relación a los criterios prestablecidos" (p.4).

Por consiguiente se puede señalar que la Auditoria Gerencial es la evaluación de la situación del desempeño empresarial de una entidad, efectuada por un auditor independiente a base de información, cuya finalidad es emitir un informe de auditoría con una opinión sobre el estado de la situación del desempeño de conformidad con los criterios preestablecidos.

La auditoría gerencial realiza una revisión sistemática a las acciones y procedimientos de los sistemas que conforman la entidad, para evaluar el rendimiento e identificar oportunidades de mejorar la administración gerencial, con el fin de maximizar el uso efectivo de los recursos y productividad del ente.

2.1.3 Objetivos

La auditoría gerencial es una herramienta fundamental para la evaluación del desempeño de una entidad, cuyo objetivo general es:

- ✓ Validar las afirmaciones, directrices, políticas, estrategias, y demás normas preestablecidas por la gerencia para el funcionamiento de la entidad.

Los objetivos específicos son:

a. Validar los métodos y procedimientos utilizados por la gerencia en cada área o departamento.
b. Determinar el desempeño gerencial y organizacional;
c. Identificar los procesos innecesarios, duplicados, áreas críticas, y riesgos potenciales;
d. Proporcionar posibles soluciones a los problemas encontrados;
e. Establecer la fiabilidad, la seguridad, y consistencia de los sistemas de
información, administrativo y de gestión;
f. Determinar el logro de objetivos y metas en los sistemas de gerencia , operativo y de recursos de la entidad;
g. Incentivar el cambio a través de recomendaciones apropiadas y factibles

2.1.4 Componentes

Los componentes de la auditoria gerencial ayudan directamente a la actividad de evaluación y control de un sector empresarial, mismo que está formado por la unión de unidades operativas, es decir entidades. Las entidades en la actualidad se esfuerzan por adaptarse a un mundo cada vez más dinámico y globalizado lo que origina una serie de cambios, cada cambio requiere una evaluación del desempeño. Generalmente estas evaluaciones se basan solo en información financiera, muy pocas entidades han implementado un método que abarque otra información como clientes, procesos, tecnología. En este contexto, los componentes de la auditoria gerencial puede definirse basados en la teoría del Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 2010) para evaluar el desempeño, estos son:

- ✓ Desempeño Financiero,
- ✓ Desempeño por resultados de procesos,
- ✓ Desempeño de los servicio al cliente, y,
- ✓ Desempeño por competencias del personal.

2.1.5 Relaciones

La auditoría gerencial se relaciona con la entidad auditada o cliente por medio de una metodología que comprende políticas, normas y procedimientos de la entidad y sus respectivos controles, una vez que el auditor conozca las directrices del cliente y el cliente conozca los propósitos del auditor se inicia una comunicación oportuna y se desarrolla una relación apropiada para el desarrollo de la auditoria. Es de suma importancia que tanto empleados, trabajadores y directivos tengan conocimiento total de sus actividades, derechos y obligaciones. La auditoría gerencial como campo de aplicación en la administración de la entidad, se convierte en fuente de información de funciones y resultados.

2.2 ENFOQUES DE LA AUDITORIA

El enfoque de auditoria es la orientación que se le da al examen, la auditoría gerencial tiene un enfoque integral cuya prospectiva de análisis se relaciona con la calidad del servicio o bien, la satisfacción del cliente, el manejo de los recursos y los resultados para lograr el éxito de la entidad.

El enfoque de la auditoria gerencial para fines del estudio involucra la revisión sistemática del desempeño de las entidades del sector hotelero.

2.3 OBJETO DE LA AUDITORIA

El objeto de auditoria es toda información sobre la situación patrimonial y organizacional de una empresa, la misma que está elaborada bajo un marco de referencia legal e institucional y es entregada por la gerencia para que sea evaluada por el auditor en conjunto o por partes, dependerá del requerimiento de la administración y el fin de la auditoria.

Es necesario considerar que a falta de principios y normas para la auditoria gerencial se considera como aplicables los principios y normas de la (ISO Copyright Office, 2011), está establece parámetros que pueden acoplarse de forma interna por las entidades sin importar el producto o servicio que brinde una entidad pública o privada.

2.3.1 Campo De Aplicación

El campo de aplicación corresponde a las áreas donde es aplicable y factible realizar una auditoria gerencial. La auditoría gerencial cubre actividades y operaciones de la entidad auditada, puede aplicarse en el área administrativa, operacional y de recursos humanos.

Área administrativa evaluará la situación financiera y la conformidad de la situación gerencial con los principios, normas, políticas y demás criterios preestablecidos.

Área operacional evaluará el desempeño en todo el proceso de compras de insumos, producción de servicios o bienes, y venta, ésta área es la razón de ser de la entidad.

Área de recursos humanos evaluará el desempeño laboral de trabajadores y empleados.

Para desarrollo la auditoria gerencial en un área, actividad o proceso, es necesario contar con la información necesaria otorgada por el ente auditado.

El desarrollo de la auditoría gerencial en la presente tesis se aplicará al área administrativa, evaluará la situación financiera de las entidades del sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

2.3.2 Alcance De La Auditoria Gerencial

(Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, 2009) Establecen que:

> “el alcance de una auditoria debería estar basado en el tamaño y naturaleza de la organización a ser auditada, así como en la naturaleza, funcionalidad y complejidad y el nivel de madurez del sistema de gestión que se va a auditar”. (capitulo 5).

Se trata de la extensión de la auditoria y las exclusiones existentes, se determina por los componentes de la situación gerencial y se delimita por un periodo de referencia, la auditoria examina de forma detallada el desempeño de la entidad, para lo cual en la determinación del alcance se debe tener presente:

- El alcance de la auditoria debe estar en conformidad con los administradores y los auditores, para que se pueda delimitar el tamaño de la muestra, pruebas y métodos a aplicarse, así como medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

- Medición de la calidad, credibilidad y confiabilidad de la información financiera, principalmente todo lo que involucra activo, pasivo y patrimonio, es decir la situación patrimonial de la entidad.
- Verificación del cumplimiento de normativas en procedimientos establecidos.
- Evaluación del desempeño desde las cuatro perspectivas de los componentes.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de recursos, y de la eficacia en el logro de objetivos relacionados con los recursos usados.
- Análisis a la existencia de procedimientos ineficaces, falta o exceso de personal en los procedimientos, en general deficiencias importantes que influyan en el correcto desempeño de la entidad.

2.4 PRINCIPIOS Y NORMAS DE AUDITORIA

Para el desarrollo de una auditoria gerencial es fundamental tener presente ciertas normas y principios que colaboren con el auditor a garantizar su calidad de trabajo.

2.4.1 Principios

Dado a que no existen principios establecidos para la auditoria gerencial, se tomara como referencia los principios que presenta la ISO 19011.

ISO 19011: es un documento que está diseñado para evaluar la eficacia y eficiencia de la calidad y sistema de gestión. Proporciona información sobre la cual la entidad debe actuar para mejorar su desempeño. Las Normas Internacionales (ISO Copyright Office, 2011) en el capítulo 4 señalan los siguientes principios:

a) "Integridad: define el profesionalismo del auditor y/o la persona que maneja el programa de auditoria, es de suma importancia que el auditor realice su trabajo con honestidad y responsabilidad, cumpla

con todos los requisitos legales, demuestre su competencia y sea imparcial en todo momento.

b) Presentación Ecuánime: los hallazgos, concusiones e informes de auditoría deberán reflejar la veracidad y exactitud de las actividades de auditoria, para lo cual es importante una clara comunicación entre el auditor y su equipo.

c) Cuidado Profesional: el auditor deberá actuar con un respectivo cuidado, retribuyendo a la confianza depositada en él por parte del cliente e interesados, también deberá tener cuidado al momento de realizar juicios razonables sobre la situación de la auditoria.

d) Confidencialidad: el auditor debe tener la oportuna discreción y protección de la información encontrada en su trabajo, dicha información no puede ser manejada de manera inapropiada para beneficiar a alguna de las partes.

e) Independencia: el auditor debe ser independiente de la gerencia al momento de realizar su trabajo para asegurar que los hallazgos y conclusiones están basados solo en evidencia adquirida.

f) Enfoque basado en la Evidencia: toda evidencia deberá se verificable para lo cual es necesario aplicar un adecuado muestreo, lo que permite alcanzar conclusiones fiables" (ISO Copyright Office, 2011)(pp. 4 -5).

2.4.2 Normas

Al igual que los principios, no se encuentran especificadas las normas que rigen una auditoría gerencial, por tal motivo se tomara como referencia la Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´s).

- ***NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA´s)***

(Alvin, 1996) señala que: "Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del

trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas" (pp. 37 – 40).

Las NAGA´s constituyen una ayuda para el trabajo del auditor, pues describe un conjunto de cualidades personales y requisitos profesionales que debe poseer un contador público para realizar el trabajo de auditoria, entre las principales se puede describir:

Normas de ejecución de trabajo: estas normas regulan el trabajo del auditor en todas las etapas que comprende el desarrollo de la auditoria, éstas son:

a) Planificación y Supervisión: previo a la auditoria debe existir una adecuada planificación, y una correcta supervisión si existieren asistentes del auditor.
b) Evaluación del control interno: debe existir un estudio exhaustivo y evaluación del control interno existente con la aplicación de métodos y técnicas, lo que permita depositar confianza en el auditor.
c) Obtención de evidencia suficiente y competente: el auditor debe obtener la suficiente evidencia mediante la observación, inspección, indagación, y confirmación, dicha evidencia servirá de base para emitir su opinión.

Normas de Información: estas normas regulan la última fase del proceso de Auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

a) "Informe presentado de acuerdo a las PCGA`s: es informe deberá expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

b) Consistencia conforme a los PCGA´s: el informe que presenta el auditor debe demostrar aquellas circunstancias donde los principios de contabilidad generalmente aceptados no hayan sido afectados principalmente en los estados financieros.

c) Revelación suficiente: todo estado financiero debe tener información necesaria y presentada de forma comprensible para que se pueda conocer fácilmente la situación financiera y sus resultados, la revelación se puede dar a través de las cifras de los estados financieros o en sus correspondientes notas.

d) Opinión del auditor: luego de realizar la auditoria el auditor debe emitir su opinión sobre el trabajo realizado, la misma q puede ser: opinión sin salvedades, opinión con salvedades, opinión adversa, e inclusive puede abstenerse de su opinión si es necesario." (Pabuence, 2014)

2.5 EVIDENCIA DE LA AUDITORIA

Las (Gestiopolis, Normas de auditoria generalmente aceptadas, 2012) señalan que:

> "la evidencia de auditoria es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión. La evidencia constituye toda la información que usa el auditor para llegar a las conclusiones en las que se basa su opinión de auditoría. La evidencia por su naturaleza es acumulativa por ello el auditor debe tener el debido cuidado al momento de recolectarla, esto dependerá de su experiencia y juicio."

Es responsabilidad absoluta del auditor realizar los procedimientos necesarios para obtener una evidencia:

- Suficiente: es el nivel de evidencia que el auditor debe obtener por medio de las pruebas de auditoria para llegar a conclusiones razonables sobre el examen que se está realizando, independiente

de las condiciones el auditor obtendrá el nivel de evidencia necesario que le permita formar su juicio profesional y alcanzar los objetivos del examen.

- Competente: es una característica cualitativa, la evidencia debe ser válida y confiable, debe ser útil al auditor para emitir su juicio profesional.

La unión de la evidencia suficiente y competente le permite al auditor determinar si la evidencia obtenida es la adecuada; y, le otorga un conocimiento necesario para emitir su opinión sobre el examen.

La evidencia se puede obtener mediante los siguientes procedimientos:

- ✓ Inspección: es aquella evidencia que se la puede encontrar examinando los documentos, registros y activos tangibles de la entidad, se la conoce como evidencia documental.
- ✓ Observación: es examinar directamente las actividades realizadas por otras personas al igual que documentos y registros relacionados con la auditoria. Se la conoce como evidencia física.
- ✓ Investigación: es buscar información acudiendo a personas competentes relacionados o no con la entidad, por medio de encuestas, entrevistas, declaraciones, es de suma importancia sustentar esta información. Se la conoce como evidencia testimonial.
- ✓ Cálculo: es analizar y verificar la precisión de información proveniente de cálculos aritméticos.
- ✓ Procedimientos Analíticos: es analizar índices y tendencias significativas, comparación de información, análisis de información relevante dividida en componentes, se la conoce como evidencia analítica.

Para determinar si la evidencia de auditoria es aceptable y confiable se debe considerar la calidad de su fuente, por ello se divide en evidencia de mayor confiabilidad y de menor confiabilidad.

- MAYOR CONFIABILIDAD
  - Información obtenida de personas o hechos ajenos a la entidad.
  - Información obtenida por inspección u observación.
  - Información que es efecto de un eficaz control interno.
  - Información obtenida de la alta dirección.
- MENOR CONFIABILIDAD
  - Información obtenida dentro de la entidad.
  - Información obtenida de terceras personas como auditores internos,
  - Información que es efecto de un débil control interno.
  - Información de personal de menor nivel.

2.6 ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA GERENCIAL

Las actividades es el conjunto procedimientos sistemáticos que ayudan al auditor a alcanzar el objetivo de la auditoría partiendo de la comprensión del problema auditable, definir los métodos de análisis y evaluación a aplicarse en la evidencia cuyo resultado es la expresión de una opinión sobre el estado de la situación gerencial de una entidad. La auditoría gerencial no cuenta con actividades definidas, por ello para se tomara como referencia lo expuesto en la (ISO Copyright Office, 2011) en su capítulo 6: Realización de la Auditoria, y (Finkowsky, 2013, pág. 90), mismas que proporcionan orientación sobre la planificación y forma de llevar a cabo actividades de auditoría.

2.6.1 Realización de la reunión de apertura

Se confirman que todas las partes, auditor y auditado estén de acuerdo con el plan de auditoria.

2.6.2 Revisión documental durante la realización de la auditoria

Por medio de la revisión se podrá determinar la conformidad del sistema de la documentación con los criterios de auditoria, y recopilar información para soportar las actividades.

2.6.3 Comunicación durante la auditoria

El auditor da a conocer a la administración del ente auditado los asuntos relacionados con la auditoria como: planificación, alcance y programación. En este punto se elaboraran dos documentos claves:

a. Notificación de inicio de auditoria. El auditor da a conocer a las autoridades del ente hotelero el inicio de la auditoria en un documento que también contiene el alcance y el equipo de auditoria. Ver Anexo BAA.1.1

b. Solicitud de información: el auditor solicita de manera formal la información que le servirá como evidencia para la evaluación del desempeño organizacional y situación patrimonial del ente hotelero, la información puede ser estatutos, políticas, normas, leyes que rigen el ente, estados financieros relacionados con la evaluación así como también distribución de actividades y empleados. Ver. Anexo BAA.1.2

2.6.4 Asignación de trabajos de auditoria

Consiste en dar a conocer al equipo de trabajo el enfoque de la auditoría y sus responsabilidades, por medio de un documento preparado de conformidad con los elementos de la delimitación de la auditoria se asignaran al jefe de equipo. Ver. Anexo BAA.1.3.

2.6.5 Papeles de trabajo

Los Papeles de Trabajo constituyen el soporte principal para el auditor al momento de emitir su informe, éstos describen las técnicas y procedimientos aplicados, pruebas realizadas y contienen la información obtenida. Los papeles de trabajo en su elaboración deben incluir:

- Nombre de la entidad y periodo auditado,
- Título del papel de trabajo,
- Objetivo del papel de trabajo,
- Índices, cuestionarios y resumen del trabajo realizado,
- Fuente de información,
- Comentarios acerca del desarrollo del trabajo,
- Reporte de posibles irregularidades,
- Conclusiones obtenidas.

2.6.6 Generación de hallazgos de auditoria

Los hallazgos de auditoria pueden indicar conformidad y no conformidad con los criterios de la auditoria, es responsabilidad del equipo de auditoria reunirse con frecuencia para revisar los hallazgos de auditoria.

2.6.7 Supervisión del trabajo de auditoria

En este punto se evalúan todos los juicios y conclusiones a las que llego el equipo del auditor, mismas que servirán para la elaboración del dictamen. El auditor diseñara una hoja con parámetros que permitan supervisar la calidad del trabajo de auditora. Ver. Anexo BAA.1.4.

2.6.8 Preparación de conclusiones de auditoria

El equipo del auditor se reunirá previo al cierre para revisar los hallazgos y toda la información recopilada para llegar a un acuerdo respectos a las conclusiones, preparar las recomendaciones y discutir el seguimiento.

2.6.9 Realización de la reunión de cierre

El auditor convocara a la reunión de cierre para dar a conocer los hallazgos y las conclusiones de la auditoria a los representantes del ente auditado.

2.7 CONTROL INTERNO Y RIESGO

2.7.1 Control Interno

COSO, (COSO ;AAA, AICPA, FEI,IMA, IIA, 2013) establece que:

> "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 objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento."

(Mantilla, Auditoria de control interno, 2005) Opina que:

> "el control interno, tiene miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- eficacia y eficiencia de las operaciones,
- confiabilidad de la información financiera; y,
- cumplimiento de leyes normas y regulaciones aplicables."

El control interno es un conjunto de métodos y procedimientos, diseñados y desarrollados por personas que laboran en la entidad, en busca de otorgar una seguridad razonable más no absoluta a la consecución de objetivos. Permite medir el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento y ejecución de procesos, otorgando seguridad y compromiso en el desarrollo de actividades por parte de los miembros que forman la entidad.

Las declaraciones de normas de auditoría, conocidas como SAS por su nombre en inglés Statements on Auditing Srandards, establecen que:

(SAS, 78) "El auditor debe comprender el sistema de control interno del ente auditado para que esto le sirva de base para el planeamiento del trabajo de auditoría."

Los **objetivos** que persigue el control interno son:

- Obtener comprensión de cada uno de los componentes del control interno e identificar sus factores de riego,
- Evaluar la efectividad del control interno de la entidad,
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos,
- Promover la eficiencia y eficacia en las actividades,
- Asegurar el cumplimiento de las regulaciones legales y normas reglamentarias de las disposiciones administrativas.

2.7.1.1 Componentes de evaluación del Control Interno (COSO ;AAA, AICPA, FEI,IMA, IIA, 2013)

El logro de objetivos del control interno, se alcanza mediante la conformación de cinco componentes interrelacionados, estos componentes son universales, es decir no importa si es una entidad pública o privada; los componentes del control interno se encuentran establecidos en el COSO I y son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Componentes Del Control Interno

Ilustración 5 Componentes del Control Interno

Fuente: (http://3.bp.blogspot.com/aFXe253CpmI/Tv99TyrOF_I/AAAAAAAAABE/OdaVsgA6Wa0/s1600/Nuevo+COSO.png, s.f.)

- AMBIENTE DE CONTROL

El personal y el ambiente donde operan son la esencia de toda entidad, estos factores influyen en la forma en que se desarrollan las operaciones, en éste componente se establecen objetivos y estiman riesgos, se relaciona con los sistemas de información y las actividades de monitoreo. Los aspectos a considerar en el ambiente de control son: integridad, valores éticos, incentivos, guías morales, competencia en el trabajo, asignación de autoridad y responsabilidad, estructura organizacional; y, recursos humanos, políticos y prácticos.

Su evaluación: debe examinarse que los procedimientos existentes hayan sido notificado, conocidos y entendidos por el personal.

- EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los riesgos internos y externos a los que enfrenta la entidad deben ser evaluados para lo cual es importante determinar el nivel de riego, es necesario que la entidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos.

Su evaluación: se examinara que los objetivos definidos sean consistentes con los institucionales, que se hayan detectado y analizado los riesgos oportunamente así como su relevancia y probabilidad de ocurrencia.

- ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control se realizan en toda la organización, son todas las políticas, procedimientos y mecanismos que permitan a la dirección administrar los riesgos detectados en la evaluación y asegurar que se llevan a cabo las actividades correctivas.

Su evaluación: debe examinarse si son aplicadas las actividades relevantes para los riesgos identificados y si los resultados obtenidos son los esperados.

- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información debe ser identificada, recopilada y comunicada en tiempo tal que permita al personal cumplir con sus responsabilidades, es necesario manejar los sistemas de información lo que hace posible la conducción y control de la empresa. La comunicación debe fluir en todas las direcciones de la entidad para que todos tengan claras sus responsabilidades y desarrollen sus actividades con éxito.

- SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Los sistemas de control interno necesitan de supervisión, es decir de un proceso que verifique el desempeño del sistema de control interno al pasar el tiempo, se lo consigue por medio de actividades de supervisión continua y actividades periódicas durante la ejecución de actividades.

2.7.1.2 Técnicas de evaluación del Control Interno

Las técnicas para evaluar el control interno son:

- Cuestionarios: son un conjunto de pregunta pre-elaboradas que serán aplicada a los funcionarios de la entidad, permiten recolectar información sobre el funcionamiento de los sistemas de control, esta técnica otorga la ventaja de brindar información concisa, clara y evita pérdidas de tiempo.
- Flujogramas y gráficos: es una representación gráfica que utiliza símbolos normalizados e interconectados de principio a fin, permite visualizar de manera integral la circulación de los procesos.
- Narrativas o descriptivas: esta técnica permite un mejor conocimiento de la empresa y diferenciar los niveles jerárquicos, es la descripción de cada uno de los procesos realizados por el personal en las diferentes áreas.

2.7.2 Riesgo.

El riesgo de auditoria de acuerdo a las (Gestiopolis, Normas de auditoria generalmente aceptadas, 2012) se lo define como aquellos riesgos de que la información pueda tener errores materiales o el auditor no pueda detectar un error ocurrido. Con este concepto aplicado a la auditoria gerencial se puede decir que el riesgo es la posibilidad de que el auditor emita un informe con una opinión errónea por no haber detectado errores significativos que pudieran modificar el sentido de la opinión de su informe. Por este motivo es importante que el auditor planifique y ejecute la auditoria de tal manera que reduzca la probabilidad de emitir una opinión errónea.

El riesgo de la auditoria (RA) se puede determinar aplicando la siguiente formula:

$$RA = RI * RC * RD$$

Siendo:

RA: Riesgo De Auditoria

RI: Riesgo Inherente

RC: Riesgo De Control

RD: Riesgo De Detección

- **Riesgo Inherente**

Es un riesgo originado por las actividades de la entidad es independiente de los sistemas de control existentes. Este tipo de riesgo está fuera de control del auditor por lo que es difícil tomar decisiones para que desaparezca, se relaciona directamente con la entidad y por este motivo es relevante el área gerencial. Los posibles factores que determinan la existencia del riesgo inherente son:

- La naturaleza del negocio,
- La situación económica y financiera del ente; y
- Las operaciones de la entidad y el riesgo que generan.

- **Riesgo De Control**

Es el riesgo de que los sistemas de controles existentes en la entidad sean insuficientes o inadecuados lo que da origen a irregularidades, es importante que la gerencia constantemente realice la revisión, verificación y ajuste a los sistemas de control existentes para que los niveles del riesgo sean bajos. Los posibles factores que determinan la existencia del riesgo de control son:

- El riesgo está presente en el sistema de información, contabilidad y control; y
- El riesgo se incrementa si existe mayor cantidad de puntos débiles en el control de la entidad.

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\textit{Calificacion Obtenida}}{\textit{Calificacion Maxima}} \times 100$$

$$\textbf{Nivel de Riesgo} = 100 - \textit{Nivel de Confianza}$$

Este riesgo es evaluado y calificado por el auditor en la planificación detallada, se aplican cuestionarios de control interno, y posteriormente se establece el nivel de confianza y de riesgo, de la siguiente manera.

El Riesgo puede ser medido por Alto, Medio y Bajo en base a los siguientes parámetros:

Nivel de Confianza		
Baja	*Moderada*	*Alta*
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
↓	↓	↓
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de Riesgo		

Fuente: (Estado, Contraloria General del, 2012)

❖ Riesgo De Detección

Este riesgo se relaciona directamente con los procedimientos de auditoria y es de total responsabilidad del auditor, ya que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso de auditoría. El riesgo de detección bien trabajado reducirá la existencia del riesgo inherente y de control de la entidad. Los posibles factores que determinan la existencia del riesgo de detección son:

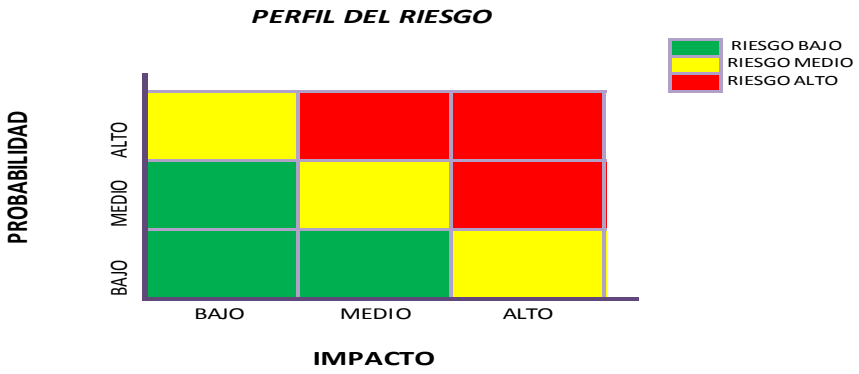
- Mala aplicación de un procedimiento de auditoria,
- La ineficacia de un proceso de auditoria aplicado; y
- Problemas con la definición del alcance y oportunidad en los procedimientos de auditoria.

2.4.1.1. **Evaluación del riesgo.**

Al existir los posibles riesgos en la ejecución de los procesos de la auditoria, debe efectuarse la evaluación de los mismos, con el fin de conocer el impacto, el tratamiento que estos requieren, así como la probabilidad de ocurrencia. La evaluación del riesgo implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con los sistemas de la entidad y los procedimientos de la auditoria, los mismos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos del control interno, dicha evaluación realizada por la gerencia debe ser revisada por auditores internos o externos para asegurar que el objetivo, alcance, enfoque y procedimientos han sido ejecutados correctamente.

Para la evaluación de los riesgos es necesario tener presente:

1. **Probabilidad de ocurrencia del riesgo:** se mide en los siguientes tres niveles
    a. *Poco Frecuente:* el riesgo ocurre solo en circunstancias excepcionales.
    b. *Moderado:* el riesgo puede ocurrir en algún momento.
    c. *Frecuente:* se espera que el riesgo ocurra en la mayoría de circunstancias.
2. **Impacto ante la ocurrencia del riesgo**: se mide en los siguiente tres niveles:
    a. *Leve:* su impacto tiene perjuicios tolerables.
    b. *Moderado:* su impacto requiere de un tratamiento diferenciado
    c. *Grande:* su impacto requiere de un tratamiento diferenciado, ocasiona una alta pérdida para la entidad.



Fuente: Apuntes Universidad
Elaborado por: Silvana Fajardo

Ilustración 7 Perfil del Riesgo

Teniendo conocimiento de la probabilidad e impacto del riesgo, se lo puede evaluar categorizándolo en los siguientes niveles:

- **Riesgo Mínimo:** se los encuentra en componentes poco significativos, no existen factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia es mínima.
- **Riesgo Bajo:** es **Aceptable**, se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.
- **Riesgo Medio:** es **Moderado**, considerado aceptable pero con ciertas medidas de control, este riesgo debe considerar acciones correctivas y especificar las responsabilidades de su implementación y supervisión.
- **Riesgo Alto:** es **Inaceptable**, deben tomarse de inmediato acciones correctivas de reducción del impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Es importante especificar las responsabilidades y realizar revisiones sistemáticas.

TABLA DE VALORACION Y SIGNIFICATIVIDAD

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERROR
MINIMO	NO SIGNIFICATIVO	NO EXISTEN	MINIMA
BAJO	SIGNIFICATIVO	ALGUNOS PERO POCO IMPORTANTES	POCO FRECUENTE
MEDIO	MUY SIGNIFICATIVO	EXISTEN ALGUNOS	MODERADO
ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	VARIOS Y SON IMPORTANTES	FRECUENTE

Fuente: Apuntes Universidad
Elaborado por: Silvana Fajardo

Ilustración 8 Tabla de Valoración del Riesgo

2.8 INSTRUMENTOS DE LA AUDITORIA

Los instrumentos son todos los medios o recursos que usa la auditoria gerencial para llegar a cumplir su objetivo. Los instrumentos que se analizaran son:

- Muestreo
- Indicadores

2.8.1 MUESTREO

Las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas en su sección 350 establecen que el muestreo es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos de la totalidad de un universo, con el propósito de confirmar alguna característica originada en la transacción.

El muestreo puede ser estadístico y no estadístico.

MUESTREO ESTADISTICO. Este muestreo ayuda al auditor a la medición cuantitativa del riesgo, aplica técnicas estadísticas para la selección y evaluación de la muestra. Permite diseñar una muestra eficiente, medir la eficiencia de la evidencia; y, evaluar los resultados de la muestra.

El muestreo estadístico se puede seleccionar:

- Al azar: cuando todas las unidades tienen la misma probabilidad de selección.
- Sistemática: se escoge el número de intervalos y puntos de partida por medio de intervalos.
- Por Células: es la combinación de los dos métodos anteriores, el universo es dividido en grupos de igual magnitud y luego se secciona al azar una célula.

MUESTREO NO ESTADISTICO: éste método carece de la posibilidad de medir el riesgo del muestreo. Se seleccionan ciertas unidades de la muestra en base a un juicio de información.

RIESGO DEL MUESTREO: es la posibilidad de que la opinión del auditor basada en la muestra sea diferente, a la opinión si se evaluara el universo de la auditoria. El riesgo del muestreo se encuentra en las pruebas de control y en los procedimientos sustantivos de la auditoria.

PRUEBAS DE CONTROL:

Riesgo de baja confiabilidad: es el riesgo de que el tamaño de la muestra no apoye a la evaluación del auditor y que la proporción real de cumplimiento apoye a la evaluación.

- *Riesgo de sobre confiabilidad:* es el riesgo de que el tamaño de la muestra apoye a la evaluación el auditor y la proporción real del cumplimiento apoye a la evaluación.

PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS.

- *Riesgo de rechazo incorrecto:* es el riesgo de que aunque el resultado de la muestra apoye a la conclusión, está esté representada de manera errónea en forma importante.

- *Riesgo de aceptación incorrecta:* es el riesgo de que aunque el resultado de la muestra apoye a la conclusión, está no esté representada erróneamente de forma importante.

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA: para determinar el tamaño de la muestra el auditor debe considerar el riesgo del muestreo, los objetivos específicos de la auditoria, la población que va a ser auditada y el tamaño que se espera de la muestra.

La fórmula para establecer el tamaño de la muestra en caso de que se conozca la población es la siguiente:

$$\mathrm{n} = \frac{Z^2 * pqN}{NE^2 + Z^2pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

q = variabilidad negativa

p = variabilidad positiva

N = Tamaño de la población

E = error

2.8.2 INDICADORES

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas con los objetivos, se convierten en signos vitales de una entidad, por su constante supervisión permiten identificar los síntomas que se derivan del desarrollo

normal de las actividades de una entidad. Para aplicar los indicadores es importante que la entidad lleve un control interno de sus actividades y tenga conocimiento de la importancia del control como herramienta de evaluación.

Características de los indicadores: Un indicador debe ser:

- Útil para la toma decisiones.
- Susceptible de medición.
- Verificable
- Libres de sesgo estadístico
- Fácil de interpretar
- Puede utilizarse con otros indicadores.

Niveles de aplicación:

- Nivel Estratégico: permiten identificar el logro de objetivos estratégicos respecto a la misión de la entidad. Miden el cumplimiento de actividades, procesos estratégicos y proyectos organizacionales
- Nivel de Gestión: se utilizan en el proceso operativo para controlar la gestión, previenen el desvió del cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Nivel de Servicio: miden la calidad en que se genera el servicio en función de estándares, la satisfacción del cliente y proveedores. Permite identificar acciones de mejora continua y calidad en el desempeño laboral y la satisfacción del cliente.

Un indicador es el resultado de la comparación de datos lógicamente relacionados referentes al campo de aplicación de la auditoria. La auditoría gerencial que tiene un enfoque integral contará con indicadores que permitan evaluar el desempeño de la entidad.

Para la construcción de indicadores se tomara como base la teoría del Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a una entidad de Servicios Hoteleros, el mismo que tiene una visión global, dividida en cuatro

componentes esenciales: financiera, servicio a clientes, procesos internos, competencias del personal.

PERSPECTIVAS: (David Norton, Robert Kaplan, 2012)

❖ **PERSPECTIVA FINANCIERA:** recoge objetivos que representan la estrategia en términos financieros, como el valor, sostenibilidad, ingresos y rentabilidad, los indicadores más usados son:

- **Indicadores de Rentabilidad**: (Anaya, 2011) establece que estos indicadores resumen los efectos en las áreas de liquidez, calidad de activos y nivel de deuda. La aplicación de éstos indicadores permite saber que tan buena es la entidad para generar beneficio para sus propietarios, miden la rentabilidad respecto a las ventas y a la inversión.

Respecto a las Ventas:

1. *Margen Bruto de Rentabilidad:* es la capacidad de la empresa para administrar los costos y fijar los precios.

$$Margen\ Bruto\ de\ Rentabilidad := \frac{Ventas - Cosro\ de\ ventas}{Ventas\ netas}$$

2. *Margen de Utilidad Neta:* mide cuanto de cada vendido por la entidad le queda a sus propietarios luego de cubrir todos sus costos y gastos, es un indicador del éxito o fracaso de la gestión productiva de la entidad para generar rentabilidad.

$$Margen\ de\ Utilidad\ Neta := \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$$

Respecto a la Inversión

1. *Margen de Rentabilidad de Activos ROA:* mide la capacidad de la entidad para generar rendimiento con los activos disponibles.

$$ROA := \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$$

2. *Margen de Rentabilidad de Inversión de los accionistas ROE:* se relaciona la utilidad neta y el patrimonio para medir la capacidad productiva y rentable de aportación de los accionistas.

$$ROE := \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$$

○ **Análisis de Dupont**: localiza las áreas responsables del desempeño financiero de una entidad, es usado por la administración para analizar los estados financieros y determinar la condición financiera de la entidad (Gestiopolis, 2001).

$$\text{Dupont} = \frac{utilidad\ neta}{ventas} * \frac{ventas}{activo} * \frac{activo\ total}{patrimonio}$$

❖ **SERVICIO A CLIENTES:** recoge objetivos de como deberíamos aparecer frente a nuestros clientes para alcanzar la visión de la entidad.

- **Calidad de Atención**: mide la calidad de la atención que el cliente recibe al momento de comprar el bien o servicio.

$$\text{Calidad De Atención} = \frac{N^{\underline{o}}\ de\ clientes\ atendidos\ de\ forma\ respectiva}{N^{\underline{o}}\ total\ de\ clientes\ atendidos} * 100$$

- **Satisfacción del Cliente:** se relaciona con la satisfacción del cliente luego de haber recibido un servicio, o consumido un producto.

$$\text{Satisfaccion Del Cliente} = \frac{N^{\underline{o}}\ de\ clientes\ atendidos\ respuestas\ positivas}{N^{\underline{o}}\ total\ de\ clientes\ encuestados} * 100$$

- **PROCESOS INTERNOS:** recoge objetivos de que procesos se debe realizar para ser excelentes y satisfacer a los clientes y accionistas o socios.
  - **Demoras en el Servicio Al Cliente**

$$\text{Demoras En El Servio Al Cliente} = \frac{servicos\ reaalizados\ \ con\ retrazo}{sevicios\ totales} * 100$$

  - **Promedio DIARIO DE ESTANCIA (ADR)**

$$\text{Promedio Diario De Estancia (ADR)} = \frac{total\ ingresos\ de\ venta\ de\ habitaciones}{N^{\underline{o}}\ de\ habitacines\ vendiads\ en\ (dia, mes, año)}$$

- **Coeficiente De Ocupación**

$$\text{Coeficiente de ocupacion} = \frac{N^{\underline{o}}\ \ de\ habitaciones\ ocupadas}{N^{\underline{o}}\ de\ habitacines\ disponibles}$$

- **COMPETENCIAS DEL PERSONAL:** recoge objetivos sobre la capacidad que tiene el personal para mejorar su rendimiento laboral, se relaciona directamente con la misión de la entidad.
  - **Gastos De Formación**: mide los gastos incurrido por la entidad en la formación al personal y el posterior desempeño de los mismos.

$$\text{Gastos De Formacion} = \frac{gastos\ de\ formacion\ del\ personal}{monto\ totales\ de\ ventas} * 100$$

  - **Nº de Empleados Equivalentes a Habitaciones Disponibles**.

$$\text{Nº de empleados equivalentes a habitaciones disponibles} = \frac{N^{\underline{o}}\ de\ empleados\ contratados}{N^{\underline{o}}\ de\ habitaciones\ disponibles}$$

2.9 INFORMES DE AUDITORIA GERENCIAL

Es responsabilidad del auditor luego de terminar su trabajo, redactar el Informe de Auditoria como el producto final de la evaluación, el informe contendrá la opinión del auditor sobre lo realizado y los resultados obtenidos

El informe de auditoría:

"es el documento emitido por el auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como

recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras" (Maco, 2013).

El informe es el medio de comunicación entre el auditor y los usuarios del mismo, su redacción debe ser comprensible y útil incluso para los que no entiende términos contables, por esto el informe posee las siguientes características:

- Claro: la opinión del auditor debe ser clara y precisa, evitando terminologías inentendibles para el lector.
- Objetivo: la opinión emitida por el auditor debe estar sustentada en la evidencia obtenida, la misma que debe estar respaldada en los papeles de trabajo.
- Conciso: el informe será lo más breve posible, incluyendo toda la información relevante para el lector.
- Oportuno: la opinión del auditor deben considerar todos los hechos significativos producidos antes y posterior al cierre de la auditoria, para que la información sea oportuna y confiable.
- Integral: además de lo dicho el informe debe ser integral, es decir no emitir pequeños informes por separado, y debe contener información completa desde la introducción hasta las recomendaciones.

El informe de auditoría gerencial maneja un método sintético donde se limita a expresar las opiniones sobre los resultados obtenidos en la etapa de evaluación, el informe se encuentra estructurado de la siguiente manera**:**

CAPITULO I: INFORMACION INTRODUCTORIA: son los aspectos generales en los que se basa el desarrollo de la auditoria, se dividen en dos secciones que se detallan a continuación:

SECCION 1.1: ENFOQUE DE LA AUDITORIA:

En esta sección se desarrolla el motivo, objetivos, y alcance del examen, componentes auditados e indicadores utilizados.

SECCION 1.2: INFORMACION DE LA ORGANIZACIÓN:

Esta sección desarrolla los objetivos de la entidad auditada, su estructura orgánica, y demás información validad para el desarrollo de la auditoria.

CAPITULO II. RESULTADO DE LA AUDITORIA: consiste en describir los resultados de la evaluación por componente, se dividirá en el número de secciones necesarias para describir cada resultado obtenido, por ejemplo:

Sección I Resultados de la evaluación del Control Interno
Sección II Resultados por componentes evaluados
Sección III Plan de gestión de recomendaciones, incluirá el tiempo estimado y una escala de valores alto, medio o bajo para cumplir la recomendación planteada.

CAPITULO III

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORIA GERENCIAL DEL SECTOR HOTELERO

El diseño de una metodología de auditoria gerencial del sector hotelero se desarrolla considerando los métodos y procedimientos de auditoria de mayor uso, así como los criterios y aportes esenciales de los autores Paulo Teixeira, COSO, Finkowsky, y demás, facilitando la integración y elaboración de una metodología que facilite investigar los principales problemas de la auditoria gerencial en el sector hotelero.

3.1. BASES CONCEPTUALES DEL DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA.

3.1.1. Objetivos del diseño de la metodología

El diseño de la metodología de auditoría gerencial a la situación patrimonial del sector hotelero se orienta a alcanzar los siguientes objetivos:

- Proveer a los auditores y público en general lineamientos para la realización de una auditoria gerencial al sector hotelero, que contribuyan al desempeño de los servicios hoteleros brindados a la población.
- Presentar indicadores de gestión que contribuyan a evaluar la situación patrimonial del sector.
- Ofrecer estrategias de gestión para favorecer la productividad del sector hotelero.

3.1.2. Políticas y Procedimientos de gestión de la auditoria (Normas Internacionales de Auditoria (220), 2009)

El auditor y su equipo de trabajo para desarrollar el proceso de auditoria gerencial deberá considerar ciertas políticas y procedimientos sustentados en principios de auditoria NIA 220, que se convierten en directrices de la buena gestión de la auditoria.

1. **Política.**

   El auditor y su equipo de auditoria deberán considerar los principios de independencia, integridad, objetividad, confidencialidad, y conducta profesional.

   Procedimientos.

   - Comunicar a todo el equipo del auditor los principios de independencia, integridad, objetividad, confidencialidad y conducta profesional, en espera de que familiaricen y los apliquen.
   - Identificar las circunstancias donde es apropiado la aplicación de estos principios para la solución de problemas.
   - designar a un miembro de cada grupo de auditoria para la verificación del cumplimiento de estos principios en el desarrollo de su trabajo.

2. **Política.**

   El personal que conforma el equipo del auditor debe estar capacitada técnica y profesionalmente con el fin que desempeñe su trabajo con responsabilidad.

   Procedimientos.

   - Mantener un programa diseñado para contratar a personal calificado de acuerdo a las necesidades de la auditoria.
   - Establecer rangos de calificación para evaluar a los candidatos potenciales en cuanto a principios, formación academia, experiencia y capacitación.
   - Reunir periódicamente al personal contratado para evaluar su trabajo, avance y desempeño.

3. **Política.**

   Deberá existir un nivel alto de dirección, supervisión y revisión de los trabajos de auditoria para verificar que el trabajo desempeñado cumple con los estándares de calidad preestablecidos.

Procedimientos.

- Elaborar el plan global de auditoria con todo el personal involucrado en la misma, para que tengan conocimiento de la programación, dirección, tiempo requerido y condiciones económicas.
- Proporcionar una supervisión adecuada a todos los niveles de la auditoria, considerando los lineamientos a seguir para elaborar los papeles de trabajo.
- Utilizar elementos de apoyo como cuestionaros al momento de la revisión y evaluación del desempeño.

4. **Política.**

   Se podrán realizar consultas dentro y fuera del equipo del auditor, a personal experimentado y con un vasto conocimiento sobre asuntos relacionados con la auditoria.

   Procedimientos.

   - Identificar las situaciones donde se requiera realizar una consulta a personal interno o externo del equipo del auditor, lo que contribuirá en la solución de problemas específicos.
   - Documentar y archivar los problemas suscitados, y sus respectivas posibles soluciones encontradas a través de la consulta.

5. **Política.**

   Se deberá monitorear la adecuación y efectividad de las políticas y procedimientos.

   Procedimientos.

   - Determinar los procedimientos de monitoreo necesarios para proporcionar seguridad a las políticas establecidas.
   - Reportar los resultados del trabajo general y específico de la auditoria a la administración, junto con sus recomendaciones y acciones correctivas realizadas.

3.1.3. Utilización del manual de auditoria.

La metodología de auditoria gerencial describe paso a paso el desarrollo de la auditoria y se encuentra elaborada de forma cronológica, puede ser utilizada por auditores y público en general, ya que es una guía para comprender, organizar, desarrollar la auditoria y emitir un juicio sobre el atributo de auditoría investigado.

En particular la metodología está dirigida a auditores interesados en evaluar el sector hotelero, así como también a la administración de los establecimientos hoteleros como una iniciativa para emprender en la evaluación de su situación patrimonial.

3.2. PROCESO DE AUDITORIA GERENCIAL

3.2.1. Gestión de la Auditoria

Gestión es la capacidad de procesar la demanda de servicio de auditoria en resultados de auditoria, por medio del desarrollo de actividades, las actividades se las puede desarrollar con un grupo o la totalidad del personal de una entidad que hacen posible la realización de un objetivo en común. El factor más importante de la gestión es la calidad de liderazgo de la dirección, a partir de ésta perspectiva se puede decir que la gestión de la auditoria gerencial es un proceso mediante el cual el auditor promociona al auditado un trabajo orientado a la satisfacción de sus necesidades, utilizando una serie de herramientas y procesos en el desarrollo de su trabajo cuyo resultado será en beneficio de la entidad.

En la correcta gestión de la auditoria, el auditor debe ser el líder en su trabajo, ya que es la persona que brinda un servicio al ente auditado, por ello es indispensable que entregue una buena imagen al cliente, acompañado de buenos modales y actitud positiva en todo momento, esto en conjunto con un desarrollo eficiente de su trabajo le servirá como carta de presentación para realizar auditorías y conseguir mayor número de clientes.

3.2.2. Diagnostico General de la Auditoria (Oriol Amat, Fernando Campa, 2011), (Finkowsky, 2013)

El diagnostico general de la auditoria permite acercarse a la cultura y realidad del sector o entidad motivo de la auditoria, comprende su comportamiento y desempeño. Con éste diagnóstico se prepara un marco de referencia que explique la necesidad de auditar y se delimita la auditoria y su enfoque.

Para realizar el diagnostico se consideran los siguientes procedimientos:

1. Análisis integrado de factores de la visión sistémica, comprende (análisis del entorno de la entidad, del perfil competitivo y de la visión estratégica).

2. Definición de la estrategia de la auditoria, comprende: (identificación de controles clave, evaluación del riesgo de control por componente y evaluación del riesgo global de la auditoria).

3. Determinación de las áreas de mayor riesgo.

PARA MAYOR ILUSTRACIÓN SE UTILIZARA UN SUPUESTO CON EL HOTEL XYZ.

3.2.2.1. Análisis integrado de Factores de la Visión Sistémica

3.2.2.1.1. Análisis del entorno de la entidad

Permite conocer las relaciones que tiene el ente hotelero con el entorno a través de la integración de los elementos relacionados con su operación, para el análisis se puede diseñar una matriz. Ref. Anexo BAB.1.1.

3.2.2.1.2. Análisis del perfil competitivo de la entidad (Finkowsky, 2013, pág. 84)

Éste análisis permite determinar la dimensión del sector y su posición competitiva, se analizan los factores más importantes e influyentes del sector con el fin de determinar donde se centra la aplicación de la auditoria, estos factores se les otorga una ponderación que en conjunto suman 100%, y son:

- Competitividad en el mercado (10%): determinan su posición competitiva.
- Calidad del Servicio (40%): determina la capacidad de manejar procesos estratégicos para tener un mejor desempeño.
- Precio del Servicio (30%): un componente clave y directo de la entidad, define la capacidad que tiene la entidad para competir.
- Posición financiera (10%): es determinada por los diferentes organismos de control como la Superintendencia de Compañías.
- Clientes potenciales (10%): determina como maneja la entidad su ambiente externo más inmediato y directo.

Para el análisis del perfil competitivo se puede diseñar una matriz de acuerdo a los factores evaluados. Ref. Anexo BAB.1.2

3.2.2.1.3. Análisis de la visión estratégica

Es la interrelación de todos los factores del ente hotelero para establecer el diagnostico general. Ver ejemplo Ref. Anexo BAB.1.3

3.2.2.2. Definición de la Estrategia de la Auditoria

Para definir la estrategia de la auditoria es necesario identificar los controles clave por componente, luego evaluar el riesgo de control por componente y por ultimo realizar la evaluación del riesgo global de auditoria. Para lo cual se debe formular cuestionarios con respuestas opcionales de SI - NO que sean aplicados al ente auditado y permitan evaluar los 5 componentes del control interno en las diferentes áreas existentes.

Posteriormente se tabularan los datos para medir el nivel de cumplimiento, se podrá utilizar la siguiente fórmula:

BID = (SI / SI+NO) 100

Se podrá definir el nivel de confianza y de riego basados en la siguiente tabla de medición:

ESCALA DE VALORACION DEL CONTROL Y RIESGO

NIVEL DE CONFIABILIDAD		RIESGO DE CONTROL
%	Nivel	Nivel
95-81	CONFIABLE (CC)	Mínimo (RS)
80-66	ACEPTABLE (AC)	Bajo (RB)
65-51	RESPETABLE (RC)	Medio (RM)
50-36	INCIPIENTE (IC)	Alto (RA)

Mvc_CI_2005

Basados en los resultados obtenidos se podrán desarrollar los puntos ya mencionados.

3.2.2.2.1. Comprensión del Sistema de Control Interno

Posterior a la aplicación de los cuestionarios en la entidad se puede comprender el sistema de control interno de la misma, y en este punto se hace un resumen de lo observado, cuestionado y analizado. De la buena comprensión del control interno dependerá el desarrollo de los puntos subsiguientes, principalmente ayudará a identificar los controles claves por componente.

3.2.2.2.2. Identificación de controles clave por componente:

Es identificar los subprocesos existentes por componente para evaluar el riesgo de control de la entidad. Por ejemplo:

IDENTIFICACION DE CONTROLES CLAVE POR COMPONENTE
HOTEL "XYZ" S.A.
SERVICIOS HOTELEROS

COMPONENTE	CONTROLES
** SERVICIOS DE ALOJAMIENTO (VENTAS)*	1.- Reservas de habitaciones 2.-Registro del huesped en recepción 3.- Entrega de habitaciones al Huesped 4.- Facturacion 5.- Depósito Bancario
** COMPRAS*	1.- Selección de Proveedores 2.- Requerimiento de compras 3.- Conformidad y pago de facturas 4.- Contabilizacion.

3.2.2.2.3. Evaluación del riesgo de control por componente

Comprende la evaluación del sistema de control para determinar el nivel de riesgo por componente. Por ejemplo:

MATRIZ DE EVALUACION DEL RIESGO DE CONTROL POR COMPONENTE

SISTEMAS / PROCESOS	GOBIERNO	OPERATIVO	RECURSOS	%
AMBIENTE DE CONTROL	←	↑ DESEMPEÑO DEL CONTROL ↓	→	
VALORACION DE RIESGOS				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
SUPERVICION				
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Ilustración 9 Matriz de Evaluación del Riesgo de Control por Componente

3.2.2.2.4. Evaluación del riesgo de auditoria para definir el enfoque

Una vez definido el nivel de cumplimiento y posterior análisis de respuestas obtenidas se podrá elaborar una matriz que permita evaluar el riesgo inherente y riego de control por cada componente, lo que habilitara la definición del enfoque de auditoría. Por ejemplo:

HOTEL "XYZ" S.A

MATRIZ DE EVALUACION DEL RIESGO GLOBAL DE AUDITORIA

COMPONENTE	RIESGO INHERENTE	RIESGO CONTROL	ENFOQUE GENERAL
	Moderado	**Bajo**	
VENTAS	20% de diferencia en la consecución de metas. Personal carece de capacitación en tecnología de punta.	Tramite de solicitudes con oportunidad. Sistema de producción de las 24 horas laborables	Pruebas de cumplimiento al Sistema de Reservaciones del hotel

3.2.2.3. Determinación de las áreas de mayor riesgo

Luego de analizar el sistema de control y la matriz global de riesgos, se podrá determinar cuáles son las áreas críticas de la entidad hotelera, sobre las que el auditor enfocara su trabajo.

En el ejemplo que se desarrolla el Hotel “XYZ”, posee como área de mayor riesgo, el área de reservas de habitaciones y el área de cocina, en éstas dos se enfocara la auditoria

3.2.3. Formulación del Plan de auditoria

Para llegar a formular un plan de auditoria gerencial es necesario desarrollar los siguientes pasos: definición de afirmaciones, evaluación del control interno, selección de procedimientos y la formulación del plan.

3.2.3.1. Definición de afirmaciones

Consiste en establecer una definición de acuerdo a la auditoria que se está realizando a las afirmaciones, que son las representaciones implícitas y explícitas de la gerencia. Se clasifican en:

- ✓ Existencia
- ✓ Integridad
- ✓ Veracidad
- ✓ Ética
- ✓ Productividad
- ✓ Rentabilidad

3.2.3.2. Evaluación del control Interno

Se validan las afirmaciones por control clave de cada componente donde se determinará las afirmaciones afectadas, utilizando la siguiente formula y matriz:

FORMULA:

$$\frac{Cumplimiento}{Tamaño\ muestra} * Peso$$

MATRIZ:

Selección de Procedimientos de Auditoria

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE ENTIDAD: HOTEL XYZ
COMPONENTE: SERVICIOS DE ALOJAMIENTO
PERIODO: AÑO 2013

CONTROLES CLAVES	AFIRMACIONES	PONDERACIONES	CALIFICACION	AFIRMACIONES AFECTADAS
1.- Reservas de habitaciones	Veracidad	30	25	83%
2.-Registro del huesped en recepción	Integridad	45	30	67%
3.- Entrega de habitaciones al Huesped	Veracidad	40	30	75%
4.- Facturacion	Oportunidad	35	30	86%
% CUMPLIMIENTO		**150**	**115**	**77%**

INTERPRETACION
NC: Aceptable
NR: Medio

CONCLUSION:
En el servicio de alojamiento todo se encuentra relativamente bien per se debe fortalecer el registro de huespedes en recepción.

Preparado:	Silvana Fajardo	**Preparado:**	Silvana Fajardo
Fecha:	10/04/2013	**Fecha:**	10/04/2013

Las afirmaciones afectadas menores al 75% son las que necesitarán ser evaluadas en conjunto con sus controles y componentes. En la selección de procedimientos de auditoria se procede a elaborar una matriz donde se identifican dichas afirmaciones, se establecen los riesgos, se plantean objetivos y se determinan los procedimientos necesarios a realizar en la auditoria. A continuación se presenta el esquema de matriz a utilizar:

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE			
NOMBRE DEL ENTE: HOTEL XYZ			
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
COMPONENTE: VENTAS			
RIESGO INHERENTE	**RIESGO DE CONTROL**	**AFIRMACIONES AFECTADAS**	**ENFOQUE DE AUDITORIA**
Moderado Alto Bajo	Moderado Alto Bajo	Integridad Veracidad Productividad	*OBJETIVOS:* Se establecen objetivos para evaluar las afirmaciones
			PROCEDIMIENTOS: Se determinan los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados

3.2.3.3. Preparación del programa de auditoria

Dentro del programa de auditoria va el detalle de todos los procedimientos necesarios para la ejecución de la auditoria. Indicando el alcance y oportunidad de su aplicación. El mismo se debe resumir en la siguiente matriz:

HOTEL XYZ S.A PROGRAMA DE AUDITORÍA GERENCIAL PERIODO: 1 de enero al 31 de diciembre del 2013			
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF P/T	HECHO POR:	TIEMPO DÍAS
Descripción cronológica de las actividades a realizar para la recolección de evidencia	número del papel de trabajo donde se encuentra la evidencia	auditor	número de días que toma realizar la actividad

3.2.3.4. Formulación del plan

La formulación del plan de auditoria contiene los siguientes elementos:

PLAN DE AUDITORÍA

Objetivo del Contrato.- Auditar el desempeño del Hotel XYZ S.A. al 31 de diciembre de 2013.

Condiciones del Negocio y de la Industria.- el Hotel XYZ S.A. Se dedica a la prestación de servicios hoteleros. La estrategia competitiva se basa en ampliar sus ventas a nivel local y nacional.

Reuniones de Planificación.- El 18 de febrero de 2014 nos reunimos con el Ing. Juan Pérez del Hotel XYZ S.A. para analizar la planificación de la auditoría del año en curso. El 3 de marzo se llevó a cabo una reunión de planificación con todos los miembros del equipo de auditoría.

Enfoque de Auditoría.- El Hotel no ha tenido cambios significativos en el desempeño de sus actividades. Por consiguiente, realizaremos pruebas de controles para evaluar el riesgo de control existente en las operaciones de la entidad.

Factores de Riesgo.- Diversos factores afectan el riesgo de este contrato, entre ellos: el hotel ha obtenido utilidades durante los últimos años y no parece tener dificultades financieras. Estos factores indican que el contrato para auditar el Hotel XYZ S.A. Solamente tiene un riesgo moderado.

Aspectos de Auditoria.- el Hotel XYZ S.A. incrementó su capacidad de alojamiento, por esta razón se necesita revisar si el servicio prestado está conforme lo establecido en las normas ISO 9001.

Cronograma y Plan de Contratación del Personal.- Con base en la conversación sostenida, las fechas tentativas para la audición son:

Inicio de trabajo de campo	Marzo 18, 2014
Conferencia del cierre de comunicación de resultados.	Mayo 02, 2014
Termino del trabajo de campo	Mayo 07,2014
Entrega de informe de auditoría	Mayo 13, 2014

Tiempo Estimado para la Auditoria.- Se estima que el tiempo requerido para el personal de auditoría es de 40 días/hombre laborable hasta la entrega del "Informe Confidencial para la Administración".

Cuenca, 03 de abril del 2014.

Luis Álvarez
JEFE EQUIPO DE AUDITOR

3.2.4. Evaluación del estado de la situación Gerencial

La evaluación del estado de la situación gerencial es una actividad que determina el grado de relación de la información gerencial con el marco de referencia de la información aplicable a través de la obtención de evidencia que validen las afirmaciones de gerencia, todo por medio de las pruebas de auditoria, sistematización de resultados y formulación de conclusiones. Para realizar la evaluación es necesario comenzar determinando cuáles serán las fuentes de información a usar relacionadas con los estados financieros, dichas fuentes validaran las afirmaciones de gerencia y permitirán elaborar los papeles de trabajo.

El área de autoría que va a ser sometida a evaluación debe tener identificadas sus características y actividades, pudiendo ésta dividirse en componentes como:

- Área Estratégica
- Área Administrativa
- Área Operativa

Una vez dividida el área en componentes el proceso de evaluación es el siguiente:

1. *Recopilación de Evidencia:* son los procedimientos de auditoria del programa de trabajo que se realizan para obtener evidencia
2. *Evaluación de evidencia:* se generan los hallazgos de auditor
3. *Presentación de hallazgos:* se preparan los resultados de las evidencias de auditoria recopiladas.
4. *Presentación de resultados de la auditoria:* se presenta en un formato la recopilación de resultados.
5. *Integración de resultados:* se incorporan todos los resultados en una hoja principal de trabajo para establecer el nivel de desempeño y formular la conclusión general.

3.2.4.1. Indicadores para la evaluación del estado de la situación gerencial.

Para realizar la evaluación del estado de la situación gerencial de una entidad hotelera se utilizaran indicadores que permitan medir el desempeño de la misma, la evaluación se realizara de acuerdo con las cuatro perspectivas en las que se divide el desempeño empresarial. Los indicadores que presentan a continuación son una guía, dependerá de las necesidades y criterio del auditor aplicar éstos o incrementar de acuerdo a las necesidades.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA	HOTEL ABC	HOTEL XYZ	INTERPRETACION
FINANCIERA	Margen Bruto de rentabilidad	(Ventas - Costo de ventas) / Ventas netas	34%	31%	La administración de los costos del hotel ABC es más eficiente que del hotel XYZ. Convirtiéndose el hotel ABC en una fortaleza de la administración hotelera
	Margen de Utilidad Neta	Utilidad neta / ventas	10%	11%	Es más eficiente el hotel XYZ para generar utilidades, por lo tanto el hotel ABC debe mejorar sus estrategias de ventas para mejorar su margen de utilidad
	Margen de Rentabilidad de Activos	Utilidad neta / Activos totals	13%	6%	El hotel ABC muestra mayor rentabilidad neta aprovechando de mejor manera las inversión en activos, por lo que el hotel XYZ debe mejorar para permanecer compitiendo en el mercado
	Margen de rentabilidad de inversión de los accionistas	Utilidad netas / patrimonio neto	17%	16%	El hotel ABC posee mejor administración de los activos para generar mayor margen de rentabilidad en comparación del XYZ que necesita corregir el manejo de activos
SERVICIO AL CLIENTE	Calidad de Atención	(No de clientes atendidos de forma respectiva / No total de clientes atendidos)*100	–	87%	El 87% de los clientes atendidos durante el año 2013, han percibido una atención de calidad, mientras que el 13% restante no siente una atención correcta por lo que se necesita mejorar la atención en los aspectos afectados
	Satisfaccion del Cliente	(N° de clientes atendidos con respuestas positivas / N° total de encuestados) *100	–	76%	Del total de clientes encuestados el 76% se retiraron satisfechos con el servicio prestado, mientras que el 24% mostro inconformidad.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA	HOTEL XYZ	INTERPRETACION
PROCESOS INTERNOS	Demoras en el servicio al cliente	Servicios realizado con retrasos / servicios Totales	23%	Del total de servicios brindados en el 2013 por el hotel XYZ, el 23% se realizaron con ciertos retrasos provocados por diferentes circunstancias que deberán ser analizadas
	Promedio Diario de Estancia (ADR)	Total ingresos de ventas de habitaciones / N° de habitaciones vendidas en (dia,mes,año)	1117,24	El promedio diario de estancia en el Hotel XYZ es de 1117,24 dólares americanos
COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Gastos de Formación	(Gastos de Formación del personal / Monto total de ventas)*100	0,006%	Luego de la capacitación dada al personal del hotel se refleja un 0,006% de desconocimientos para la prestación de servicios al cliente.
	Número de empleados equivalentes a habitaciones disponibles	N° de empleados contratados / N° de habitaciones disponibles	1,82	El número de empleados frente al número de habitaciones disponibles es de 1,82, es decir que el hotel cuenta con el personal suficiente para la atención al cliente.

3.3. INFORME DE AUDITORIA

El informe de auditoría será redactado según el método sintético es decir se regirá a expresar los resultados de la investigación, manteniendo el esquema presentado en la teoría del diseño de metodología de auditoria gerencial, mismo que se presenta a continuación:

CAPITULO I: INFORMACION INTRODUCTORIA

SECCION 1.1: ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Motivo del Examen

Objetivos del Examen

Alcance del Examen

Componentes Auditados

Indicadores Utilizados

SECCION 1.2: INFORMACION DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivos de la Entidad

Estructura Orgánica

Marco de Referencia

Financiamiento del negocio

CAPITULO II. RESULTADO DE LA AUDITORIA (resultados por componentes)

Sección I (Resultados De La Evaluación Del Control Interno)

Sección II (Resultados Por Componentes)

Sección III (Plan de Gestión de Recomendaciones)

CAPITULO IV

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LA AUDITORIA GERENCIAL A LA SITUACIÓN PATRIMONIAL DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

La aplicación de la metodología de auditoria gerencial a la situación patrimonial del Sector Hotelero de la ciudad de Cuenca, como ente auditable se encamina a comprobar la utilidad de la metodología presentada, a base de la información proporcionada por las entidades de primera categoría del sector hotelero de Cuenca, teniendo como referencia el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, utilizando los procedimientos y fases preestablecidos para llegar a conclusiones y emitir una opinión independiente.

Para el desarrollo de la metodología se cuenta con el apoyo de las entidades del sector hotelero con respecto a la información necesaria y evaluación de controles, sin embargo es preciso informar que no en todas las entidades se pudo acceder a información financiera debido a las limitaciones y reservas de las mismas, por lo que se desarrolló el análisis a las entidades de primera categoría del sector hotelero y con los datos obtenidos.

4.1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Para la aplicación de la metodología a la auditoria gerencial en el sector hotelero es necesario tener conocimiento de los siguientes aspectos:

4.1.1. Conocimiento del ente Hotelero

El turismo en el Ecuador en los últimos años ha crecido de forma acelerada, muchos turistas de diferentes partes del mundo llegan al país en busca de satisfacer sus expectativas, de acuerdo con el Boletín Nº2 “Principales indicadores del turismo” publicado por el Ministerio de Turismo, refleja que para Febrero del 2014 se registró un ingreso de 124.584 extranjeros, 20% más del registro de febrero 2013, el turismo y el sector

hotelero van de la mano, mientras crece el turismo, crece la demanda en el sector hotelero lo que beneficia a los entes que lo conforman.

Cuenca por su fabulosa belleza es una de las ciudades más visitadas en Ecuador, su sector hotelero cuenta con 44 establecimientos hoteleros que ofrecen en su totalidad 1383 habitaciones con 2628 camas disponibles (Turismo, Consolidado Nacional 2013, 2013). Estos datos que se encuentran divididos en las diferentes categorías (lujo, primera, segunda y tercera). La actividad hotelera mantiene una demanda constante durante el año de turistas extranjeros, ésta se incrementa en periodos vacacionales de la costa y feriados decretados por el gobierno nacional conocido como turismo interno. (Ministerio de Turismo, 2014). En el año 2013 los feriados con mayor movimiento fueron Carnaval y Fundación de Cuenca, conforme el Reporte de Feriados emitido por el Ministerio de Turismo que expone los siguientes datos:

REPORTE DE FERIADOS EN EL AÑO 2013 POR CATEGORIAS

CARNAVAL

CATEGORIA	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE REALIZARON EL REPORTE	TOTAL DE HABITACIONES OCUPADAS	TARIFA PROMEDIO	MONTO DE FACTURACION EN DOLARES
LUJO(5 estrellas)	2	368	$85	32100
PRIMERA (4 estrellas)	10	1026	$48	48940
SEGUNDA (3estrellas)	5	511	$35	16910
TERCERA (2 estrellas)	3	295	$20	6320

FUNDACION DE CUENCA

CATEGORIA	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE REALIZARON EL REPORTE	TOTAL DE HABITACIONES OCUPADAS	TARIFA PROMEDIO	MONTO DE FACTURACION EN DOLARES
LUJO(5 estrellas)	2	307	$85	26380
PRIMERA (4 estrellas)	11	1012	$48	48880
SEGUNDA (3estrellas)	5	412	$35	16395
TERCERA (2 estrellas)	3	242	$20	6050

ELABORADO POR: Luis Alvarez / Silvana Fajardo

FUENTE: Ministerio de Turismo/ Coordinacion Zonal 6 / Reporte de Feriados

El cuadro refleja que los hoteles pertenecientes a la primera categoría o de cuatro estrellas son la opción preferida por visitantes y turistas que llegan a la ciudad, cuya tarifa ($48,00) es accesible para una sociedad económica media alta. Las demás categorías presentan similitud en la afluencia de turistas.

De forma general el sector hotelero en el año 2013 tuvo una ocupación entre el 45 y 50%, cifras que reflejan un bajo rendimiento del sector debido a varios factores que lo afectan, principalmente el incremento del alojamiento informal, para lo cual se están tomando medidas correctivas por parte del Ministerio de Turismo; por otro lado las organizaciones del sector se encuentran gestionando eventos que promuevan el turismo en la ciudad, cuyo resultado sea el incremento de la ocupación hotelera para los años posteriores.

4.1.2. Factores normativos:

El sector hotelero se sujeta a la Ley de Turismo (1997), y el Reglamento General de Actividades Turísticas (2002), factores normativos ya detallados en el Capítulo uno, a su vez cada establecimiento hotelero que pertenece al sector se sujeta a los siguientes factores normativos:

- *Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF´s), Normas de auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA´s) y Normas Internacionales de Auditoria (NIA).* Estas normas en conjunto establecen parámetros y principios para llevar una información financiera de forma oportuna y colaboran con la administración del hotel, otorgan al auditor un marco legal de referencia para el desarrollo de su trabajo.
- *Código de Trabajo*: (Codigo de trabajo, 2005) establece:

  Art. 42.- Obligaciones del Empleador: son obligaciones del empleador:

  a) Pagar las cantidades correspondientes a las establecidas en el contrato de trabajo.

b) Las instalaciones para desarrollar el trabajo se encontraran de acuerdo a las disposiciones legales.
c) Indemnizar al trabajador en caso de accidente o enfermedad ocurrida por consecuencia de sus labores asignadas.
d) Otorgar los instrumentos necesarios para que el trabajador desempeñe su labor con éxito.

Art. 45.- Obligaciones del Trabajador: son obligaciones del trabajador:

a) Desarrollar el trabajo bajo los términos del contrato en la forma, tiempo y lugar convenidos.
b) Tener buena conducta durante el tiempo de trabajo.
c) Cumplir con todas las disposiciones y reglamentos internos.
d) Sujetarse a las medidas preventivas de la entidad.

- *Ley de Seguridad Social:* (Ley de Seguridad Social Nº 55, 2001), establece:

  Art. 73.- Inscripción del Afiliado y pago de aportes: el empleador está obligado bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención a inscribir al trabajador como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labores, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primero quince días.

  El trabajador obtiene una serie de beneficios en el Seguro Social, principalmente el de asistencia de salud de él y de sus hijos hasta que cumplan la mayoría de edad.

4.1.3. Actividad Operativa:

La actividad operativa constituye la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad hotelera, estos ingresos se originan a partir de la prestación de servicios, y estos, ocurren cuando la entidad ha desarrollado correctamente técnicas de mercadeo para darse a conocer a nivel local, nacional e internacional. La afluencia de clientes o huéspedes incrementan o

disminuyen el volumen de ingresos. Por estas razones toman gran importancia las estrategias de marketing utilizadas para mejorar las oportunidades del negocio.

Los ingresos de la entidad hotelera a más de lo mencionado depende de dos recursos esenciales: la calidad del servicio y el precio del servicio, dos puntos claves que el turista observa previo a su hospedaje.

Calidad de Servicio: los turistas que visitan Cuenca aprecian la cordialidad y profesionalismo con que son atendidos por el personal del hotel, las formas de brindar el servicio de alojamiento hace la diferencia en cada uno de los hoteles, cada administración se esmera por darle ese valor agregado a su servicio y de esta manera atraer a mayor número de clientes.

Precio del Servicio: al momento de elegir el lugar de alojamiento el turista siempre observa su presupuesto, Cuenca brinda una variedad de precios en sus diferentes hoteles accesibles a cualquier presupuesto. Los precios promedio en las diferentes categorías son:

PRECIOS DEL SERVICO HOTELERO POR CATEGORIA

CATEGORIA	HABITACION SIMPLE	HABITACION DOBLE	HABITACION SUIT
5 Estrellas	125	150	170
4 Estrellas	60	70	120
3 Estrellas	35	55	0
2 Estrellas	25	35	50
1 Estrella	15	25	35

Elaborado por: Silvana Fajardo /Luis Alvarez

Fuente: Lista de hoteles y precios de Cuenca (AHOTEC)

Cada hotel maneja diversas estrategias para atraer clientes, la más utilizada es la alianza con diferentes empresas de turismo que promocionan paquetes donde incluyen hospedaje, así como la inscripción en las organizaciones hoteleras que se encargan de fomentar el turismo. Sin dejar pasar por alto la estrategia de la ubicación de la entidad, detalle primordial que el cliente mira en beneficio de su comodidad.

4.2. PROCESO DE AUDITORIA

Luego de conocer el sector hotelero de la ciudad de Cuenca, se realiza el proceso de auditoria cuyo propósito es la formulación de conclusiones para preparar el informe de auditoría. Para el desarrollo se tomará como referencia la técnica del "benchmarking" (Boxwell, 1995) que consiste en considerar a las entidades de servicios hoteleros que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, cuyo propósito sea transferir los conocimientos a las entidades con menor crecimiento. Desde este punto de vista se analizaran los hoteles de las categorías de lujo y una muestra de tres hoteles de primera, a continuación se presenta un cuadro resumen de los mismos:

NOMBRE	RUC	TELEFONO	DIRECCION	ACTIVIDAD TURISTICA	SUBACTIVIDAD TURISTICA	CATEGORIA	PLAZAS CAMAS	HABITACIONES
EL DORADO	0190018253001	2831390	GRAN COLOMBIA 7-87	ALOJAMIENTO	HOTEL	LUJO	73	42
ORO VERDE	0190085376001	4090000	AV. ORDOÑEZ LASSO S/N	ALOJAMIENTO	HOTEL	LUJO	147	77
CRESPO	0190002152001	2842571	CALLE LARGA 7-93 Y LUIS CORDERO	ALOJAMIENTO	HOTEL	PRIMERA	101	40
CARVALLO	0190330370001	2840749	GRAN COLOMBIA 9-54	ALOJAMIENTO	HOTEL	PRIMERA	51	30
El PRINCIPE	0190312348001	2847287	J.JARAMILLO 7-82 Y LUIS CORDERO	ALOJAMIENTO	HOTEL	PRIMERA	70	34

Elaborado por: Luis Álvarez / Silvana Fajardo
Fuente: Catastro Nacional de Alojamiento2013 (Ministerio de Turismo)

Nota: Las categorías de segunda, tercera y cuarta, de tres, dos y una estrella respectivamente, no se consideran para el proceso de auditoría, ya que en su mayoría sus propietarios son personas naturales no obligadas a llevar contabilidad,

en consecuencia poseen escasa información para la evaluación de la situación patrimonial.

4.2.1. Diagnostico general de la auditoria

El diagnostico general de auditoria permitirá por medio del desarrollo de un análisis integrado de factores y de la definición de la estrategia de auditoria, la comprensión del sector hotelero, sus entes, entorno, perfil competitivo, identificación de controles y la evaluación de los respectivos riesgos. El propósito de desarrollar el diagnostico de auditoria es formular la estrategia general de auditoria.

4.2.1.1. Análisis Integrado de factores de la Visión Sistémica

4.2.1.1.1. Análisis del entorno

Dentro del análisis del entorno se desarrollan los siguientes aspectos:

- *Aspecto económico:* Ecuador recibió en el 2013 un flujo de 1.670 millones de turistas ubicando al turismo en cuarta posición económica después del plátano, banano y camarón, las expectativas del gobierno es incrementar un 15% en la demanda anual esperando ubicar al turismo en tercera posición económica al finalizar el 2014. Estas cifras han incentivado al gobierno a incrementar el presupuesto anual del turismo de 40 a 150 millones anuales. El sector hotelero inmerso en el turismo, forma parte de estas cifras ya que al tener un mayor ingreso de turistas al país la demanda de hospedaje también crece. En la ciudad de Cuenca en promedio un turista deja 200 dólares diarios entre hospedaje, gastronomía y recuerdos.

- *Aspecto social:* en todos los programas que se desarrollan para fomentar el turismo participan las entidades hoteleras ya que el beneficio es mutuo. Actualmente se desarrollan varias campañas a nivel mundial para promocionar el turismo en el país, tal es el caso de

la campaña promocional “All you need is Ecuador” que involucra a toda la sociedad a proyectar un país lleno de riqueza cultural.

- *Aspecto tecnológico:* la tecnología es una pieza clave en la administración y marketing de un ente hotelero, los hoteles de Cuenca cuentan con una página web que permite al cliente conocer los servicios y su disponibilidad desde cualquier parte del mundo. La tecnología también es usada en los materiales de aseo, mantenimiento y demás que permitan operar de forma más rápida al personal.
- *Aspecto medioambiental:* toda actividad económica tiene un impacto ambiental, los hoteles sin importar su tamaño o ubicación consumen agua, energía eléctrica, usan productos que viene con envolturas, envases, productos tóxicos para limpieza cuyos residuos contaminan la atmosfera. Los hoteles de mayor impacto ambiental son los de cinco y cuatro estrellas es decir de lujo y de primera respectivamente, que a más de los servicios de alojamiento ofrecen salón de eventos, dan servicio de restaurante y otros, podemos mencionar Oro Verde, El Dorado, Hotel Crespo, Carvallo, El Príncipe y demás en estas categorías. Estos hoteles dentro de su administración manejan estrategias para minimizar el impacto ambiental producido en la realización de actividades, entre ellas encontramos incentivar a huéspedes y personal a minimizar la utilización de energía eléctrica y agua, promover al reciclaje y disminuir el uso de aerosoles y similares.

- *Aspecto clientes:* Es de la administración establecer políticas para la atención a clientes y la reserva de habitaciones, en la mayoría de hoteles de Cuenca se maneja la siguiente política: la reserva de habitaciones se la hace por medio de un depósito bancario con el 50% del valor de la reserva, en caso de anulación de reserva se lo hará con 72 horas de anticipación y se procederá al reembolso del

100% al cliente. Los hoteles manejan la política de que el cliente debe sentir que el hotel es como un hogar lejos de casa, consecuentemente el servicio habrá sido correctamente brindado.

- *Aspecto proveedores:* la elección de proveedores es un factor clave para el futuro del ente hotelero. Cada hotel maneja políticas para la búsqueda y selección de proveedores de acuerdo a las necesidades, el departamento de compras es el encargado de relacionarse con los proveedores y realizar las negociaciones necesarias, los hoteles de lujo y de primera en Cuenca se relacionan con los siguientes proveedores:
    a) Para muebles de habitaciones: Colineal CIA. LTDA. (Cuenca).
    b) Para útiles de limpieza: Aseo Total (Quito), CLORASA (Quito).
    c) Para toallas y sábanas: Internacional Commerce (Guayaquil).
    d) Para equipo de hoteles y restaurantes: Equideca CIA.LTDA. (Cuenca).
    e) Para alimentos: Pronaca, Nestle, La Italiana, Supermaxi (todos Cuenca).
    f) Para colchones: Chaide y Chaide (Quito), Duraflex S.A. (Quito).

4.2.1.1.2. Análisis del perfil competitivo de la entidad

- PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR DENTRO DE SU ENTORNO

Cuenca una ciudad reconocida a nivel mundial actualmente tiene la capacidad de alojar a 4700 turistas diariamente, pero la demanda de alojamiento supera esta cifra, razón por la cual el sector hotelero comienza a ampliarse, y las entidades hoteleras comienzan a dar un valor agregado a sus servicios para no perder clientes entrando en un mercado competitivo.

Cuenca al poseer un amplio sector hotelero en su perfil competitivo no se lo puede relacionar con los cantones que la rodean ya que poseen un sector hotelero subdesarrollado, por esta razón se decide analizar los sectores hoteleros de las principales ciudades de las regiones del país que la rodean

como son: Guayaquil, Machala, Azogues y Macas. A continuación se presenta un cuadro resumen de la estructura del sector hotelero de estas ciudades:

ESTRUCTURA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CIUDADES QUE CONFORMAN EL ENTORNO DE LA CIUDAD DE CUENCA PARA EL AÑO 2013

CIUDAD / *CATEGORIA*	GUAYAQUIL	MACHALA	AZOGUES	MACAS
5 Estrellas (Lujo)	13	1	0	0
4 Estrellas (Primera)	14	7	1	1
3 Estrellas (Segunda)	22	5	2	2
2 Estrellas (Tercera)	11	2	1	5
TOTAL HOTELES	**60**	**15**	**4**	**8**

ELABORADO POR: Luis Alvarez / Silvana Fajardo

Fuente: Consolidado Nacional hotelero 2013 (Ministerio de Turismo)

- GUAYAQUIL: posee un sector hotelero fuerte y competitivo, cuyo crecimiento está entre el 10 y 15% anual, al ser una de las principales ciudades del país mantiene una actividad turística constante lo que llama la atención a inversionistas para desarrollar proyectos de hoteles en la ciudad, a nivel internacional Guayaquil es considerada como la mejor ciudad en prestar servicios hoteleros, tomando en cuenta que su sector hotelero está conformado por 60 hoteles de los cuales 13 son de lujo y 14 de primera.

- MACHALA: ciudad conocida como “la capital bananera del mundo”, sus principales actividades productivas son: bananera, minera, camaronera y cafetera. En los tres últimos años ha recuperado sus atractivos turísticos atrayendo a gran número de turistas, cuya afluencia se centra en los meses de febrero (carnaval), julio y agosto (vacaciones de la región sierra). Machala crece constantemente contando en la actualidad con 1 hotel de lujo y 7 de primera.

- AZOGUES: conocida como “ciudad Franciscana”, es la más cercana a Cuenca, posee pocos atractivos turísticos por ello su sector hotelero es limitado, no existen hoteles de lujo y solo existe un hotel de primera, los turistas que visitan la ciudad en su mayoría lo hace por negocios. En la actualidad la municipalidad desarrolla estrategias para incrementar la actividad turística.

- MACAS: una ciudad oriental que posee riqueza en flora y fauna que se convierte en su fortaleza turística, todos los meses del año recibe turistas nacionales e internacionales, sin embargo no existe mayor inversión en el sector hotelero, no posee hoteles de lujo y cuenta con tan solo un hotel de primera, el alojamiento en su mayoría se concentra en hostales ubicados en el interior de la selva y cercano a los ríos.

El sector hotelero de la ciudad de Cuenca mantiene un perfil competitivo diverso con relación a dos ciudades con un alto movimiento turístico (Guayaquil y Machala), y a dos ciudades con poco movimiento (Azogues y Macas). Guayaquil se convierte en un sector hotelero de competencia fuerte e influyente para el sector hotelero de Cuenca tanto en calidad de servicio como en mantenimiento de clientes.

- <u>PERFIL COMPETITIVO DE LAS ENTIDADES AUDITADAS</u>

Para desarrollar el análisis del perfil competitivo de las entidades auditadas, al sector hotelero se lo ha dividido por categorías, debido a que cada categoría tiene su nivel de competencia de mercado, se presentan las matrices de perfil competitivo de la categoría de 5 y 4 estrellas, las más representativas del sector.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA PRESTACION DE SERVICIOS HOTELEROS CATEGORIA 5 ESTRELLAS (LUJO)

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	MEDIDA	HOTEL "EL DORADO"		HOTEL "ORO VERDE"	
		CALIF.	*MED.POND*	*CALIF.*	*MED.POND*
Competitividad en el mercado	0,10	3	0,30	4	0,40
Calidad del Servicio	0,40	4	1,60	4	1,60
Precio del Servicio	0,30	3	0,90	4	1,20
Posición Financiera	0,10	4	0,40	4	0,40
Clientes Potenciales	0,10	3	0,30	4	0,40
SUMAN	**1,00**		**3,50**		**4,00**
VALORACION DE LA COMPETENCIA ESTRATEGICA		**70%**		**80%**	

CALIFICACION:

4 Fortaleza mayor
3 Fortaleza menor
2 Debilidad menor
1 Debilidad crítica

* La media en escala para la interpretación de resultados es 2**,5.**
* La media en escala para la interpretación de resultados equivale a **61%**

MEDIA

COMPETIDOR DEBIL **61%** *COMPETIDOR FUERTE*

INTERPRETACION DE RESULTADOS:

El HOTEL ORO VERDE y el Hotel EL DORADO se encuentran por encima de la media ponderada del mercado, es decir son competidores fuertes en la categoría de LUJO, resaltando el Hotel Oro verde que tiene mayor fortaleza en todas las áreas y convirtiéndose en el principal hotel del sector. Mientras que el Hotel EL DORADO posee factores en los que debe poner mayor atención para perfeccionarlos como el precio del servicio y clientes potenciales.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA PRESTACION DE SERVICIOS HOTELEROS CATEGORIA 4 ESTRELLAS (PRIMERA)

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	MEDIDA	HOTEL "CRESPO"		HOTEL "CARVALLO"		HOTEL "EL PRINCIPE"	
		CALIF.	*MED.POND*	*CALIF.*	*MED.POND*	*CALIF.*	*MED.POND*
Competitividad en el mercado	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Calidad del Servicio	0,40	4	1,60	3	1,20	3	1,20
Precio del Servicio	0,30	3	0,90	3	0,90	3	0,90
Posición Financiera	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Clientes Potenciales	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
SUMAN	**1,00**		**3,50**		**3,00**		**2,80**
VALORACION DE LA COMPETENCIA ESTRATEGICA		70%		60%		56%	

CALIFICACION:

4 Fortaleza mayor
3 Fortaleza menor
2 Debilidad mejor
1 Debilidad crítica

* La media en escala para la interpretación de resultados es **2,5**

* La media en escala para la interpretación de resultados equivale a **62%**

MEDIA

COMPETIDOR DEBIL **62%** *COMPETIDOR FUERTE*

INTERPRETACION DE RESULTADOS:

El hotel CRESPO es el competidor más fuerte en la categoría de PRIMERA, bajo la media ponderada del mercado encontramos al hotel CARVALLO cuyo resultado no se aleja significativamente de la media por lo que es un competidor con pocas debilidades, el Hotel EL PRINCIPE es un competidor débil en ésta categoría que debe poner mayor sus clientes potenciales y posición financiera.

Del análisis del perfil competitivo y referenciados con la técnica del "benchmarking" (Boxwell, 1995), se puede deducir que la categoría de lujo posee potenciales factores competitivos, encabezados por El Dorado y Oro Verde, principales representantes del sector hotelero, es por ello que se decide evaluar a los hoteles de primera categoría cuyos resultados serán comparados con los hoteles de lujo, éstos se vuelven punto referencial para emitir las conclusiones de las evaluaciones.

4.2.1.2. Definición de la estrategia de la auditoria

El proceso de elaboración de la estrategia comprende desarrollar y aplicar un cuestionario a las entidades hoteleras que permita obtener la información necesaria para la definición de la estrategia. En la aplicación de los cuestionarios se contó con la colaboración de los gerentes de las entidades.

El método de la entrevista aplicado a través de las encuestas realizadas para definir la estrategia de auditoría consistió en:

- Realizar una encuesta para cada componente evaluado, Activo, Pasivo y Patrimonio.
- Cada encuesta evaluó los cinco componentes del COSO: Ambiente de control, Evaluación de riesgo, Actividades de control, Información y comunicación; y, Supervisión y monitoreo.
- Las preguntas planteadas poseían respuestas cerradas de SI – NO mismas que fueron calificadas de la siguiente manera: Si = 1 y No = 0.
- Posterior a la aplicación en cada entidad se procede a la tabulación de datos para definir el nivel de confianza y de riesgo, aplicando la formula plantea en el diseño de metodología de auditoria gerencial.

Las encuestas aplicadas se las puede observar en el **Anexo BCA1.1. – BCA1.2 – BCA1.3.**

4.2.1.2.1. Comprensión del Sistema de Control Interno

La comprensión del sistema de control interno se realizó utilizando el método de los cuestionarios, con el objetivo de conocer en forma general, los aspectos importantes de las entidades y familiarizarnos con el área a auditar para determinar las pruebas de auditoría, llegando a las siguientes conclusiones:

Categoría de Primera o 4 estrellas: Hotel Crespo, Hotel Carvallo, Hotel Príncipe.

- Aspectos generales:

Los hoteles de primera se desarrollan en un ambiente laboral bueno, donde la relación entre empleados, clientes y proveedores se basa en el respeto, la administración incentiva a sus empleados al cumplimiento de leyes y ordenanzas externas, así como incentiva al cumplimiento de objetivos y metas internas, los hoteles manejan respuestas para evitar y reducir los riesgos, sin embargo los objetivos institucionales se definieron sin una base de indicadores y mecanismos para detectar riesgos internos, y carecen de un comité de talento humano para la evaluación del desempeño.

- Situación patrimonial:

Al igual que los hoteles de lujo, los de primera incurrieron en créditos para incrementar sus activos en los últimos 3 años, sin poseer personal calificado para la evaluación de posibles riesgos financieros, y la comparación de lo registros del sistema contable con los activos existentes físicamente es inexistente.

4.2.1.2.2. Identificación de Controles Clave por componente

El componente principal a auditar del sector hotelero es el área administrativa, con la visión a la situación patrimonial. Posterior a los diálogos con los administradores de los hoteles se pudo determinar los siguientes controles para las cuentas con mayor movimiento e importancia del Activo, Pasivo y Patrimonio.

ALFA ASOCIADOS

IDENTIFICACION DE CONTROLES CLAVE POR COMPONENTE
AUDITORIA AL AREA ADMINISTRATIVA
SERVICIOS HOTELEROS

COMPONENTES	FACTORES	CONTROLES
ACTIVO	*INVENTARIOS*	*Autorización para la adquisición *Facturación *Ingreso a bodega * Orden de Requisición para despacho
	CUENTAS POR COBRAR	*Reserva de hospedaje *Facturación *Recuperación de Cartera *
	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	*Autorización, Identificación y Adquisición *Cumplimiento de leyes relativas al gasto por depreciación *Garantías en caso de siniestros
PASIVO	*CUENTAS POR PAGAR*	*Verificación de Facturación *Conciliación de los registros vs. desembolsos *Calendario de Pagos *Análisis y aprobación de pago
	ANTICIPO A CLIENTES	*Reserva de Hospedaje *Registro Contable *Cruce de cuentas con Facturación
PATRIMONIO	*CAPITAL SOCIAL*	*Cumplimiento de obligaciones formales(Aportes nuevos, legalizaciones) *Verificación del Estado de Cambios en el Patrimonio *Estudio de situación legal y estatutaria *Reinversión de Utilidades (Actas de Junta General) *Análisis de Movimientos aprobatorios
ELABORADO POR: S.P.F.L. SUPERVISADO POR: L.E.A.F		

4.2.1.2.3. Evaluación del riesgo del control interno del Sector Hotelero

Los resultados de la evolución del riesgo de control del Sector Hotelero de Cuenca, obtenidos por medio de la aplicación del método de encuestas dan cuenta que existe un nivel de riesgo bajo debido a que el sistema de control del Hotel Príncipe es aceptable, como se podrá observar en la siguiente matriz:

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL RIESGO DE CONTROL POR COMPONENTE

HOTELES / COMPONENTES	HOTEL CRESPO			HOTEL CARVALLO			HOTEL PRINCIPE		
	POND. MAX	POND. OBT	%	POND. MAX	POND.OBT	%	POND. MAX	POND.OBT	%
ACTIVO	**15**	12	80,00	**15**	12	80,00	**15**	12	80,00
PASIVO	**13**	11	84,62	**13**	10	76,92	**13**	7	53,85
PATRIMONIO	**11**	9	81,82	**11**	10	90,91	**11**	10	90,91
TOTAL	**39**	**32**	**82%**	**39**	**32**	**82%**	**39**	**29**	**74%**

ELABORADO: S.P.F.L.
SUPERVISADO: L.E.A.F.

Nivel de Confianza: 93/117 = 79,48% ***Alto*** Nivel de Riesgo: ***Bajo***

La matriz de riesgo de control interno por componente refleja en forma global que las entidades manejan un nivel de riesgo bajo, pues poseen un sistema de control interno parcialmente eficiente, la administración es ejercida por personal capacitado y con experiencia, existe una correcta comunicación y colaboración entre los diferentes departamentos y áreas lo que permite solucionar problemas apropiadamente.

Las operaciones del activo son relativamente buenas, mientras que el pasivo presenta variaciones que son consecuencia de diferentes factores como: no todos los hoteles han incurrido en créditos en los últimos tres años, no existe un apropiado análisis de riesgo financiero ni control por medio de indicadores de rendimiento. En cuanto al patrimonio no se ha incrementado

en los últimos tres años, y las entidades cumplen con lo dispuesto en la ley para el manejo y repartición de utilidades

4.2.1.2.4. Evaluación del riesgo global de auditoria

La matriz del riesgo global de auditoria se elabora con los resultados obtenidos a partir de la evaluación del riesgo de control y permite identificar que el riesgo inherente y de control tanto en el Activo, Pasivo y Patrimonio es Alto. En este contexto se procede a elaborar el enfoque de auditoria con sus objetivos y procedimientos por cada componente, como se podrá observar en la siguiente matriz:

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA
AUDITORIA AL AREA ADMINISTRATIVA
MATRIZ DE EVALUACION DEL RIESGO GLOBAL DE AUDITORIA
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

COMPONENTE	HOTELES	CALIFICACION DEL RIESGO						ENFOQUE DE AUDITORIA
		R. Inherente			R. Control			
		A	M	B	A	M	B	
ADMINISTRATIVO								
ACTIVO	H. CRESPO	*x*			x			Objetivo: Determinar la veracidad, integridad y valorar la administración de activos. **Procedimiento: 1.** Verificar la información obtenida. **2**. aplicar indicadores para valorar el manejo de activos.
	H. CARVALLO	x			x			
	H. PRINCIPE		*x*			x		
PASIVO	H. CRESPO	x			x			Objetivo: Determinar la veracidad, integridad de la información y valorar la administración de pasivos **Procedimiento: 1.** Verificar la información obtenida. **2**.aplicar indicadores para valorar el manejo de pasivos
	H. CARVALLO	x			x			
	H. PRINCIPE	x			x			
PATRIMONIO	H. CRESPO	x			x			Objetivo: Determinar la veracidad, integridad de la información y valorar la administración del patrimonio. **Procedimiento: 1.** Verificar la información obtenida. **2**. aplicar indicadores para valorar el manejo del patrimonio.
	H. CARVALLO	x			x			
	H. PRINCIPE	x			x			
Elaborado por:	**S.P.F.L.**							30 de junio de 2014
Supervisado por:	**L.E.A.F.**							01 de julio de 2014

4.2.2. Formulación del plan de auditoria

El proceso de formulación del plan de auditoria comprende la definición de afirmaciones, evaluación del control interno, selección de procedimientos y en base a este desarrollo se reformula el plan de auditoria, todo este procedimiento se desarrolla a continuación:

4.2.2.1. Definición de afirmaciones

- **Veracidad:** dirigida a sí las operaciones de las entidades hoteleras aseguran autoridad, legalidad, y propiedad.
- **Integridad:** dirigida a sí las metas de las partidas de activo, pasivo y patrimonio se cumplen en función a lo propuesto por las administración de la entidad.
- **Productividad:** dirigida a si las acciones y decisiones tomadas sobre la situación patrimonial conducen a la eficiencia de la entidad y estas contribuyen con la productividad del sector.
- **Rentabilidad:** dirigida a sí las utilidades obtenidas por las entidades contribuyen para su correcto funcionamiento y a su vez con el progreso del sector.

4.2.2.2. Evaluación del control interno

Para la evaluación del control interno se ponderó de la siguiente manera:

Activo	40%
Pasivo	20%
Patrimonio	60%

También se evaluó por separado los controles de los factores de cada componente por separado, tomando como muestra los tres hoteles evaluados, estas matrices se la puede ver en el Anexo BCA2.1 – BCA2.2 – BCA2.3.

La matriz de evaluación del control interno por componente son las siguientes:

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE ENTIDAD: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **ACTIVO** **PONDERACION:** 40%

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

CONTROLES CLAVES	AFIRMACIONES	PONDERACIONES	HOTELES DE PRIMERA	AFIRMACIONES AFECTADAS HOTELES DE PRIMERA
INVENTARIOS	Veracidad Integridad	40	30	75%
CUENTAS POR COBRAR	Veracidad Integridad	40	36	90%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	Veracidad Productividad	40	27	68%
% CUMPLIMIENTO:		**120**	**93**	**78%**

INTERPRETACION:

NC: ALTO

NR: BAJO

CONCLUSION:

El control interno del activo es bueno, aun así se debe poner mayor atención en el manejo de inventarios y en el control de propiedad planta y equipo.

ELABORADO:	S.P.F.L
SUPERVICION:	L.E.A.F.

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE ENTIDAD: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **PASIVO** **PONDERACION:** 20%

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

CONTROLES CLAVES	AFIRMACIONES	PONDERACIONES	HOTELES DE PRIMERA	AFIRMACIONES AFECTADAS HOTELES DE PRIMERA
CUENTAS POR PAGAR	Veracidad Integridad	20	17	85%
ANTICIPO A CLIENTES	Veracidad Integridad	20	16	80%
% CUMPLIMIENTO:		**40**	33	**83%**

INTERPRETACION:

NC: ALTO

NR: BAJO

CONCLUSION:

El pasivo es administrado correctamente presenta un nivel de riesgo bajo, pese a ello se debe poner atención al manejo de Anticipo a Clientes.

ELABORADO:	S.P.F.L
SUPERVICION:	L.E.A.F.

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE ENTIDAD: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **PATRIMONIO** **PONDERACION:** 60%
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

CONTROLES CLAVES	AFIRMACIONES	PONDERACIONES	HOTELES DE PRIMERA	AFIRMACIONES AFECTADAS HOTELES DE PRIMERA
CAPITAL	Veracidad Integridad Rentabilidad	60	40	67%
% CUMPLIMIENTO:		**60**	**40**	**67%**

INTERPRETACION:

NC: MODERADO
NR: MODERADO

CONCLUSION:

El control interno en el patrimonio es moderado lo que quiere decir que se debe prestar atención al manejo del capital social

ELABORADO:	S.P.F.L
SUPERVICION:	L.E.A.F.

4.2.2.3. Selección de procedimientos de auditoria

Posterior a la evaluación de control interno se identifica las afirmaciones afectadas menores al 75%, en este caso en el Activo, Inventarios y Propiedad, Planta y Equipo; el Pasivo no se ve afectado pero se lo analizara de forma general; y, el Patrimonio el Capital Social. Para el análisis de estos factores se determinan ciertos objetivos y procedimientos por componente que se detallan en la siguiente matriz para preparar el programa de trabajo:

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
COMPONENTE: ***ACTIVO***

RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES AFECTADAS	FACTORES AFECTADOS	ENFOQUE DE AUDITORIA
ALTO	ALTO	Veracidad Integridad Rentabilidad Productividad	Inventarios Propiedad Planta y	***OBJETIVOS:*** Determinar la veracidad de Inventarios y Propiedad Planta y Equipo. Determinar la integridad de Inventarios y Propiedad Planta y Equipo. Establecerr la rentabilidad de Inventarios. Fijar la productividad de Inventarios y Propiedad Planta y Equipo.

PROCEDIMIENTOS:

1.) Analice la liquidez de las entidades hoteleras para realizar pagos a corto plazo, con el fin de verificar su integridad.
2.) Determine la rotación de propiedad planta y equipo para determinar su veracidad, integridad y productividad.
3.) Determine la rotación de cartera de las entidades hoteleras para verificar su integridad
4.) Determine la rotación de Activos totales para determinar la rentabilidad e integridad del componente.
5.) Analice el periodo promedio de cobranza de las entidades para determinar la integridad de las cuentas
6.) Determine la autonomía financiera de las entidades hoteleras para determinar la integridad del componente.
7.) Determine el endeudamiento del activo fijo para determinar su veracidad, integridad y productividad.

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
COMPONENTE: ***PASIVO***

RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES AFECTADAS	FACTORES AFECTADOS	ENFOQUE DE AUDITORIA
ALTO	ALTO	Veracidad Integridad	Cuentas por Pagar	***OBJETIVOS:*** Determinar la veracidad e integridad de las cuentas mas influyentes del Pasivo
				PROCEDIMIENTOS: **1.)** Verifique la capacidad de las entidades hoteleras para cancelar las obligaciones corrientes sin depender de las ventas, para verificar su veracidad **2.)** Determine el periodo promedio de pago de las entidades para verificar su integridad

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
COMPONENTE: ***PATRIMONIO***

RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES AFECTADAS	FACTORES AFECTADOS	ENFOQUE DE AUDITORIA
ALTO	MODERADO	Veracidad Integridad Rentabilidad	Capital Social	***OBJETIVOS:*** Determinar la veracidad, integridad y rentabilidad del Capital Social de

PROCEDIMIENTOS:

1.) Analice la razón de dependencia entre los propietarios y los acreedores para determinar la veracidad e integridad de las cuentas.

2.) Determine el endeudamiento del activo fijo para determinar su veracidad, integridad y productividad.

3.) Analice el grado de apoyo de los recursos internos, sobre los recursos de terceros para determinar la integirdad del patrimonio

4.) Determine el apalancamiento financiero de las entidades hoteleras para determinar la integridad de las cuentas.

5.) Establezca la rentabilidad neta del activo de las entidades hoteleras para determinar su rentabilidad

6.) Determine Lla capacidad de las entidad para cubrir sus gastos y generar utilidades para determinar rentabilidad e integridad.

7.) Determine el margen operacional de las entidades para determinar rentabilidad e integridad

8.) Determine la rentabilidad operacional del patrimonio para verificar la rentabilidad e integridad.

4.2.2.4. Programa de trabajo de auditoria

El programa de trabajo de auditoria es elaborado en base a los procedimientos definidos para componente, son todas las actividades que se realizaran para lograr la evaluación de la situación patrimonial del sector hotelero, y se puede visualizar en la siguiente matriz:

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA

PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

OBJETIVO: Evaluar las entidades del sector hotelero de la ciudad de cuenca, aplicando pruebas de auditoria con el fin de determinar la situación patrimonial del sector y sugerir recomendaciones si fuese necesario.

Nº	PROCEDIMIENTOS	COMPONENTE	REF	ELABORADO	
				NOMBRE	FECHA
1	Recopile la información necesaria de los estados financieros de los hoteles para la ejecución de la auditoria.			S.P.F.L.	09/07/2014
2	Verifique que la información sea la necesaria y este acorde a los índices a aplicarse			L.E.A.F.	10/07/2014
	INDICADORES DE LIQUIDEZ				
3	Analice la liquidez de las entidades hoteleras para determinar la movilidad del activo al realizar pagos a corto plazo, con el fin de verificar su integridad.	ACTIVO		S.P.F.L. L.E.A.F.	10/07/2014
4	Analice la liquidez y calidad de los inventarios de los hoteles de primera para determinar su veracidad e integridad.	ACTIVO		S.P.F.L. L.E.A.F.	10/07/2014
5	Analice la liquidez seca o capacidad de las entidades hoteleras para cancelar las obligaciones corrientes sin depender de las	ACTIVO PASIVO		S.P.F.L. L.E.A.F.	10/07/2014

	ventas, para verificar su veracidad				
INDICADORES DE SOLVENCIA					
6	Determine la autonomía financiera de las entidades hoteleras para determinar la integridad del componente.	ACTIVO PASIVO		S.P.F.L. L.E.A.F.	11/07/2014
7	Analice la razón de dependencia entre los propietarios y los acreedores (endeudamiento patrimonial) para determinar la veracidad e integridad de las cuentas.	PASIVO PATRIMONIO		S.P.F.L. L.E.A.F.	11/07/2014
8	Determine el endeudamiento del activo fijo para determinar su veracidad, integridad y productividad.	ACTIVO PATRIMONIO		S.P.F.L. L.E.A.F.	14/07/2014
9	Analice el apalancamiento o grado de apoyo de los recursos internos, sobre los recursos de terceros para determinar la integridad del patrimonio.	ACTIVO PATRIMONIO		S.P.F.L. L.E.A.F.	14/07/2014
10	Determine el apalancamiento financiero de las entidades hoteleras para determinar la integridad de las cuentas.	PATRIMONIO		S.P.F.L. L.E.A.F.	14/07/2014
INDICADORES DE GESTION					
11	Determine la rotación de propiedad planta y equipo para determinar su veracidad, integridad y productividad.	ACTIVO		S.P.F.L.	14/07/2014
12	Determine la rotación de Activos totales para determinar la rentabilidad e integridad del componente.	ACTIVO		S.P.F.L. L.E.A.F.	15/07/2014
13	Determine la rotación de cartera de las entidades hoteleras para verificar su integridad	ACTIVO		S.P.F.L. L.E.A.F.	15/07/2014
14	Analice la rotación de cuentas por pagar para determinar la integridad de las cuentas.	ACTIVO		S.P.F.L. L.E.A.F.	15/07/2014
15	Determine el periodo promedio de cobranza de las entidades para determinar la integridad de las cuentas.	PASIVO		S.P.F.L.	16/07/2014
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
16	Establezca la rentabilidad neta del activo de las entidades hoteleras por medio de un	ACTIVO PATRIMONIO		S.P.F.L.	18/07/2014

	análisis de DuPont para determinar su rentabilidad				
17	Determine el margen operacional de las entidades para determinar rentabilidad e integridad	PATRIMONIO		S.P.F.L. L.E.A.F.	18/07/2014
18	Determine la rentabilidad operacional del patrimonio para verificar la rentabilidad e integridad.	PATRIMONIO		S.P.F.L. L.E.A.F.	21/07/2014
19	Documente los hallazgos			S.P.F.L. L.E.A.F.	23/07/2014
20	Elabore los informes necesarios con los resultados obtenidos			S.P.F.L. L.E.A.F.	25/07/2014
Elaborado por: S.P.F.L.			**Fecha:**	Lunes, 07 de julio de 2014	
Supervisado por: L.E.A.F.			**Fecha:**	Martes, 08 de julio de 2014	

4.2.2.5. Reformulación del plan

PLAN DE AUDITORÍA

Objetivo del Contrato.- Auditar la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca divido en categorías, al 31 de diciembre de 2013.

Condiciones del sector: las entidades que conforman el sector hotelero se dedican a la prestación de servicios hoteleros. La estrategia competitiva del sector se basa en ampliar su ocupación anual, para mejorar sus ingresos operacionales y contribuir con el turismo de la ciudad.

Reuniones de Planificación.- El 24 de abril del 2014 nos reunimos con el Sr. Juan Pablo Vanegas, Presidente de la Asociación Hotelera del Azuay, para analizar la planificación de la auditoría del año en curso. El 28 de abril se llevó a cabo una reunión de planificación con todos los miembros del equipo de auditoría.

Enfoque de Auditoría.- Las entidades del Sector Hotelero no han tenido cambios significativos en el desempeño de sus actividades. Por consiguiente, realizarán pruebas de controles para evaluar el estado de su situación patrimonial.

Factores de Riesgo.- Diversos factores afectan el riesgo de este contrato, entre ellos: las entidades hoteleras mantienen un bajo control en el manejo de sus

ingresos operacionales y en el manejo del patrimonio. En base a estos factores el contrato para evaluar la situación patrimonial del sector hotelero tiene un riesgo moderado.

Aspectos de Auditoria.- el sector hotelero de la ciudad de Cuenca para el año 2013 tiene un 45% de ocupación lo que afecta directamente a los ingresos operacionales de las entidades hoteleras y al manejo del patrimonio de las mismas.

Cronograma y Plan de Contratación del Personal.- Con base en la conversación sostenida, las fechas tentativas para la audición son:

Inicio de trabajo de campo	Julio 15, 2014
Termino del trabajo de campo	Agosto 19,2014
Entrega de informe de auditoría	Septiembre 1, 2014

Tiempo Estimado para la Auditoria.- Se estima que el tiempo requerido para el personal de auditoría es de 40 días/hombre laborable hasta la entrega del "Informe Confidencial para la Administración".

Cuenca, 15 de mayo del 2014.

Luis Álvarez

JEFE EQUIPO DE AUDITOR

4.3. Evaluación del estado de la situación patrimonial del Sector Hotelero de la ciudad de Cuenca

La evaluación del estado de la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca se realiza siguiendo los procedimientos ya establecidos en el programa de trabajo de auditoria, cuya finalidad es llegar a establecer resultados en los que se basará para emitir una opinión de auditoria gerencial.

4.3.1. Obtención de evidencia y presentación de resultados de la auditoria

Como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoria se obtienen evidencias que se presentan a continuación con sus debidos resultados:

CONTENIDO:

Nombre Del Cliente De Auditoria: Sector Hotelero de la Ciudad de Cuenca.

Nombre Del Documento: Reporte de resultados de auditoria.

Periodo Referencial Cubierto: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013.

- **Procedimiento de auditoria 3**: Analice la liquidez de las entidades hoteleras para determinar la movilidad del activo circulante al realizar pagos a corto plazo, con el fin de verificar su integridad.

Resultado 1:

MOVILIDAD DEL ACTIVO CIRCULANTE DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **anexo BCB2.1 (1-2/6)**

- **Descripción:**

Del análisis a la movilidad del Activo circulante se pudo determinar que las entidades de primera categoría del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, en su mayoría tienen un nivel de liquidez medio, pues por cada 1 dólar de obligación poseen 1 dólar para su respaldo, es decir poseen capacidad de efectuar sus pagos a corto plazo pero no para cubrir futuras obligaciones, a diferencia del Hotel Príncipe, que debe mejorar su flujo de efectivo para no caer en situaciones de insolvencia.

- **Conclusión:**

El índice de liquidez corriente de las entidades del sector hotelero tiene la capacidad para atender sus compromisos a corto plazo en comparación con el mejor hotel del Sector; donde gran proporción de las deudas a corto plazo son cubiertas por el Activo Corriente.

- **Recomendación:**

  A la administración de las entidades hoteleras:

Poner en consideración que el capital de trabajo es el elemento fundamental que mueve a la entidad hotelera, por lo que se debe cuidar para no ocuparlo solo en pagar deudas a corto plazo.

- **Procedimiento de auditoria 4**: Analice la liquidez y calidad de los inventarios de los hoteles de primera para determinar su veracidad e integridad.

Resultado 2:

ROTACION DE INVENTARIOS DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **anexo BCB2.2 (3-4/6)**

- **Descripción:**

Del análisis a la rotación de Inventarios se pudo determinar que las entidades para el año 2013 presentan una rotación Baja, ya que los inventarios de dos hoteles analizados se convierten en ventas 5 veces al año, frente a las 38 veces del mejor hotel del sector. Un caso muy diferente encontramos en el Hotel Carvallo, cuyos inventarios se convierten en ventas 30 veces al año, producto de que su cuenta de inventarios no tiene mayor movimiento.

- **Conclusión:**

Las entidades del sector hotelero por la naturaleza de actividad económica, poseen un promedio bajo de inventarios, pero contienen mercadería de un valor alto como por ejemplo en la sección de licores, que una falta de control, llevaría a generar pérdidas altas para la entidad.

- **Recomendación:**

  A la administración de las entidades hoteleras.

Contar con un sistema automatizado de control de inventarios, para que cada entidad pueda obtener mejores beneficios como: verificar sus existencias físicas, control de adquisiciones, rotación de los productos, y saber cuánto se tiene invertido en inventarios a cierta fecha de corte.

- **Procedimiento de auditoria 5:** Analice la liquidez seca o capacidad de las entidades hoteleras para cancelar las obligaciones corrientes sin depender de las ventas, para verificar su veracidad.

Resultado 3

LIQUIDEZ SECA DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **anexo BCB2.3 (5-6/6)**

- **Descripción:**

Del análisis de liquidez seca de las entidades del sector hotelero se pudo determinar que en su mayoría tienen un nivel medio, es decir tienen la mínima capacidad de efectuar sus pagos a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, pero no para cubrir futuras obligaciones, Por otro lado el Hotel Príncipe, que tiene un resultado crítico que le compromete a mejorar para que pueda cubrir sus obligaciones.

- **Conclusión:**

Con la aplicación del índice de prueba de liquidez seca se puede observar que el sector hotelero posee esta capacidad con niveles positivos, un caso aislado el Hotel Príncipe que está por debajo del nivel mínimo (0,59).

- **Recomendación:**

  A la administración de las entidades hoteleras:

Proponer mejores alternativas de captación de clientes, con el fin de obtener un mayor flujo de efectivo, que permita mejorar las negociaciones al momento de comprar bienes o servicios para la entidad.

- **Procedimiento de auditoria 6**: Determine la autonomía financiera de las entidades hoteleras para determinar la integridad del componente.

Resultado 4:

RAZON DE ENDEUDAMIENTO DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB3.1 (1- 2/10)**

- **Descripción:**

Del análisis a la razón de endeudamiento de las entidades de primera categoría del sector hotelero, se pudo determinar que su nivel e desempeño es diverso, gran parte de sus activos son financiados con deuda sea está a corto o largo plazo, sin embargo las cifras no son alarmantes en su mayoría ya que las entidades están en capacidad de asumir el riesgo y adquirir la deuda de acuerdo a las evaluaciones ya realizadas. No siendo este el caso del Hotel Príncipe puesto que las adquisiciones del hotel están financiadas por los socios y su capacidad de pago es mínima.

- **Conclusión:**

El índice de endeudamiento ayuda a verificar el nivel que sus activos están financiados por fondos ajenos, permitiendo tener un financiamiento riesgoso y limitado; en donde las entidades del sector hotelero manejan buenas estrategias de financiamiento.

- **Recomendación:**

  A la administración de las entidades hoteleras:

Poner en consideración nuevas estrategias de financiamiento e inversión para llegar a un nivel de endeudamiento más bajo y estar sin riesgo su situación financiera en el sector hotelero.

- **Procedimiento de auditoria 7:** Analice la razón de dependencia entre los propietarios y los acreedores (endeudamiento patrimonial) para determinar la veracidad e integridad de las cuentas.

Resultado 5:

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB3.2 (3-4/10)**

- **Descripción:**

Del análisis de endeudamiento patrimonial se puedo observar que la entidad que mayor grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores es el Hotel Príncipe (25,39), esto significa que los acreedores son los que financian mayormente a la entidad, en cambio las demás entidades tiene un bajo financiamiento con dependencia de los acreedores lo que refleja un nivel de desempeño bueno.

- **Conclusión:**

El índice de endeudamiento patrimonial ayuda a las entidades a verificar su capacidad de endeudamiento y manejar con eficacia su flujo de efectivo, identificando el origen de los fondos y que estos son o no suficientes para el pago obligaciones o futuros créditos.

- **Recomendación:**

A la gerencia de las entidades Hoteleras:

Poner en consideración en buen manejo de políticas de endeudamiento y realizar con frecuencia un análisis para respaldar el nivel de deuda que posee la entidad frente a sus acreedores de corto y largo plazo.

- **Procedimiento de auditoria 8**: Determine el endeudamiento del activo fijo para determinar su veracidad, integridad y productividad.

Resultado 6:

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB3.3 (5-6/10)**

- **Descripción:**

Del análisis al endeudamiento del activo fijo se puede determinar que las entidades para el año 2013, poseen un nivel de desempeño moderado (0,30), comparado con el mejor del sector hotelero (0,69), permitiendo que gran parte de su inversión en activo fijo se haya financiado con el patrimonio de la empresa.

- **Conclusión:**

Gran parte de las entidades del sector hotelero tienen altos valores de activos fijos, su actividad económica así lo demanda. Es por ello que no se puede financiar en su totalidad con fondos propios de las entidades, viendo en la necesidad de obtener préstamos en instituciones bancarias.

- **Recomendación**

A la gerencia de las entidades hoteleras:

Generar una política que permita generar un fondo de ahorro que será destinado para futuras inversiones en activos fijos, de esta manera se ahorraría todos los intereses que se pagaría al momento de adquirir un préstamo bancario o el monto del préstamo sería de menor cuantía.

- **Procedimiento de auditoria 9**: Analice el apalancamiento o grado de apoyo de los recursos internos, sobre los recursos de terceros para determinar la integridad del patrimonio.

Resultado 7:

APALANCAMIENTO DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB3.4 (7-8 /10)**

- **Descripción:**

Del análisis al apalancamiento operativo de las entidades hoteleras se puede determinar que el mismo tiene un nivel de desempeño medio, donde dos de tres entidades tiene un nivel aceptable, lo que significa que mantienen un nivel de operatividad estable, no decir esto del Hotel Príncipe, donde no cuentan con un capital propio que pueda pagar sus activos.

- **Conclusión:**

Las entidades hoteleras deben mejorar su estructura financiera y adicionar a sus políticas de ventas, opciones que permitan mejorar su flujo de efectivo y por ende su capital de trabajo.

- **Recomendación:**

  A la gerencia de las entidades hoteleras

Analizar el nivel de inversión del patrimonio trimestralmente por medio de un estudio financiero para conocer el capital invertido y su desempeño dentro de la empresa.

- **Procedimiento de auditoria 10**: Determine el apalancamiento financiero de las entidades hoteleras para determinar la integridad de las cuentas.

Resultado 8:

APALANCAMIENTO FINANCIERO DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB3.5 (9-10/10)**

- **Descripción:**

Del análisis al apalancamiento financiero se puede determinar que las entidades optan por mejorar su imagen con una remodelación constante de su infraestructura, obligándose a invertir con dinero propia de la entidad y con financiamiento de terceros, este endeudamiento ocasionan riesgo financiero ya que debe cubrir las cuotas e intereses así aun no disponga de flujo de efectivo. Estos endeudamientos deben estar respaldados ciento por ciento con una buena estimación de rendimiento

- **Conclusión:**

Las entidades del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, se encuentran garantizadas con los fondos provenientes de préstamos, mismos que son aprovechados para su mayor rentabilidad; manejando un control de pagos y negociando el interés que genera el tener fondos de terceros.

- **Recomendación:**

A la gerencia de las entidades hoteleras

Al momento de considerar un nuevo endeudamiento se debe tomar en cuenta las condiciones en relación al costo adicional que generara a pagar y el posible destino de ese endeudamiento.

Mantener una cierta garantía y estabilidad al obtener un préstamo y por parte de gerencia exigir a la empresa que no sobrepase un determinado nivel de endeudamiento.

- **Procedimiento de auditoria 11**: Determine la rotación de propiedad planta y equipo para determinar su veracidad, integridad y productividad.

Resultado 9:

ROTACION DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB4.1 (1-2/10)**

- **Descripción:**

Del análisis de rotación de propiedad planta y equipo del sector hotelero de la ciudad en el año 2013 se pudo determinar que presenta un nivel de desempeño moderado debido a que se aprovecha de forma eficiente sus activos fijos para generar ingresos. Las entidades hoteleras que presentan menor rotación (0,59) es producto de que aún no recuperan su valor invertido en el activo fijo.

- **Conclusión:**

La rotación de Propiedad Planta y Equipo es variante en las entidades del sector hotelero, no todas invierten y es por ello que las ventas no se encuentran en proporción a los activos fijos.

- **Recomendación:**

  A la administración de las entidades hoteleras

Considerar luego de un análisis de capacidad de endeudamiento la posibilidad de invertir en propiedad planta y equipo, ya que las entidades constantemente se encuentran remodelando sus instalaciones o adquiriendo bienes que les permitan ser más eficientes en la prestación de sus servicios, y el no mejorar el servicio puede poner a su entidad en desventaja competitiva en el mercado.

- **Procedimiento de auditoria 12:** Determine la rotación de Activos totales para determinar la rentabilidad e integridad del componente.

Resultado 10:

ROTACION DE VENTAS DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB4.2 (3- 4/10)**

- **Descripción:**

Del análisis a la rotación de ventas a las entidades del sector hotelero se pudo determinar que en el año 2013 el nivel de desempeño es alto, puesto que cada entidad genera ingresos positivos por cada 1 dólar de activos que es de propiedad de las mismas. Estos resultados se encuentran relacionados directamente con el nivel de ventas y activo total de cada entidad, lo que quiere decir que cada una realiza un buen uso de los activos para generar sus ingresos.

- **Conclusión:**

Las entidades hoteleras generan valores positivos en ventas por cada 1 dólar que posea en activos. Sin embargo ciertas entidades generan más en ventas pero sus activos son reducidos, mientras que otras han invertido en activos generando ventas compensatorias.

- **Recomendación:**

A la administración de las entidades hoteleras

Al momento que la administración decida incrementar sus activos también debe desarrollar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas y así la recuperación de la inversión será más acelerada y la rotación de ventas arrogará resultados positivos para la entidad.

- **Procedimiento de auditoria 13:** Determine la rotación de cartera de las entidades hoteleras para verificar su integridad.

Resultado 11:

ROTACION DE CARTERA DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB4.3 (5-6/10)**

- **Descripción:**

Del análisis a la rotación de cartera de las entidades hoteleras en el año 2013, se pudo determinar que reflejan un nivel de desempeño Moderado. Los hoteles Crespo y Carvallo en promedio rotan su cartera 10 veces al año,

frente al mejor hotel del sector que rota su cartera 13 veces. El caso del hotel Príncipe es diferente pues tiene una rotación de cartera acelerada 46 veces al año, esto es reflejo de que sus ventas son altas y las cuentas por cobrar bajas, todas sus ventas son al contado.

- **Conclusión:**

Las entidades hoteleras en su mayoría generan cuentas por cobrar por los servicios adicionales que presta el hotel como banquetes, alquiler de salón de eventos y demás, es por ello que la rotación de cartera de acuerdo al tamaño del hotel es diferente.

- **Recomendación:**

A la administración de las entidades hoteleras

Revisar las políticas de la entidad y verificar o añadir una política que permita evaluar las políticas de crédito de la empresa, cuya recuperación de cartera sea eficiente considerando que para el año 2013 se establece una referencia de rotación de 20 veces al año.

- **Procedimiento de auditoria 14:** Analice la rotación de cuentas por pagar para determinar la integridad de las cuentas.

Resultado 12:

ROTACION CUENTAS POR PAGAR DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo. BCB4.4 (7-8 /10)**

- **Descripción:**

Del análisis a la rotación de cuentas por pagar de las entidades hoteleras en el año 2013 se pudo determinar que presentan un nivel de desempeño Bajo. El Oro Verde y Crespo han incrementado sus activos fijos por ello mantienen deuda y su rotación es más baja, el caso del hotel Carvallo mantiene una rotación moderada de 8 veces al año, mientras que la rotación del hotel Príncipe es alta debido a que la entidad no posee deudas a corto plazo, pues

de acuerdo a los estudios de liquidez no posee capacidad de endeudamiento.

- **Conclusión:**

Las entidades del sector hotelero mantienen una rotación de cuentas por pagar baja lo que es perjudicial ya que se pueden decaer en apariencia crediticias y perjudicar al sector.

- **Recomendación:**

A la administración de las entidades hoteleras

Mantener una evaluación constante a los créditos obtenidos y sus respectivos pagos, para evitar caer en apariencias crediticias y mejorar la rotación de cuentas por cobrar intentando llegar a un resultado de 8 veces al año.

- **Procedimiento de auditoria 15:** Analice el periodo promedio de cobranza de las entidades para determinar la integridad de las cuentas.

Resultado 13:

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB4.5 (9-10 /10)**

- **Descripción:**

Del análisis realizado se pudo determinar que Las entidades de primera categoría Crespo y Carvallo para el año 2013 presentan un periodo promedio de cobranza de 38 días frente a los 27 días del mejor hotel del sector, teniendo un grado de liquidez moderado. Mientras que el hotel Príncipe presenta un periodo promedio de cobranza de 8 días debido a su bajo valor en el costo de ventas. Y relacionado con la rotación de cartera su bajo valor en cuentas por cobrar.

- **Conclusión:**

Las entidades hoteleras presentan un periodo promedio de cobranzas de 38 días, los resultados tienen coherencia con el indicador de recuperación de cartera cuya relación es directa.

- **Recomendación:**

A la Administración de las entidades hoteleras:

Verificar que se cumpla las políticas establecidas para la recuperación de cartera para que su periodo promedio de cobranzas sea coherente y no afecte a la liquidez de la entidad por otorgar periodos muy extensos de cobro.

- **Procedimiento de auditoria 16**: Establezca la rentabilidad neta del activo de las entidades hoteleras por medio de un análisis de DuPont para determinar su rentabilidad.

Resultado 14:

ANALIZIS DE DUPONT REALIZADO A LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo BCB5.1 (1-2/6)**

- **Descripción:**

Del análisis de DUPONT a las entidades del sector hotelero se pudo determinar que mantienen una rentabilidad neta del activo moderada para el año 2013. Se observa que el mejor hotel del sector y el hotel Crespo manejan una rentabilidad alta sin afectarse significativamente el activo mientras que las entidades más pequeñas como el hotel Carvallo y Príncipe mantienen una rentabilidad moderada donde reflejan afectación en el activo total.

- **Conclusión:**

Las entidades del sector hotelero mantienen una rentabilidad neta del activo moderada debido a una correcta administración de activos para producir utilidades.

- **Recomendación:**

A la Gerencia de las entidades hoteleras

Desarrollar políticas que permitan a la gerencia evaluar con mayor frecuencia la capacidad que tienen sus activos para producir utilidades, y en caso de encontrar falencias, mantener estrategias preventivas que puedan ser aplicadas para no disminuir la rentabilidad.

- **Procedimiento de auditoria 17:** Determine el margen operacional de las entidades para determinar rentabilidad e integridad.

Resultado 15:

MARGEN OPERACIONAL DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **Anexo. BCB5.2 (3-4/6)**

- **Descripción:**

Del análisis al margen operacional de las entidades hoteleras se pudo determinar que para el año 2013 indican que son poco rentables, sus ventas cubren los gastos operacionales y generan poca utilidad, el caso del Hotel Príncipe tiene un resultado negativo ya que sus ingresos no son suficientes para cubrir todos los gastos existentes.

- **Conclusión:**

Las entidades del sector hotelero indican ser poco rentables, aun así cubren todos sus gastos operativos y en su mayoría generan utilidad.

- **Recomendación:**

Al departamento de ventas de las entidades hoteleras

Diseñar estrategias que permitan generar un incremento en las ventas sobretodo en temporadas bajas, una alternativa es la alianza con agencias de viajes y empresas turísticas.

A la administración de las entidades hoteleras

Posterior a un análisis considerar la posibilidad de ofrecer servicios adicionales al alojamiento como banquetes, salón de eventos, etc.

- **Procedimiento de auditoria 18:** Determine la rentabilidad operacional del patrimonio para verificar la rentabilidad e integridad.

Resultado 16

MARGEN BRUTO DE RENTABILIDAD DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO **ref. Anexo. BCB5.3 (5-6 /6)**

- **Descripción:**

Del análisis al margen bruto de rentabilidad a las entidades del sector hotelero en el año 2013, se pudo determinar que la rentabilidad es Moderada, es decir poseen la capacidad para cubrir sus respectivos gastos operativos y generar utilidades pero no son significativas.

- **Conclusión:**

Las entidades del sector hotelero mantienen un margen bruto de rentabilidad variante debido a las falencias proporcionales en ventas y costo de ventas, pero a su vez cada una posee la rentabilidad necesaria para cubrir gastos operacionales más no para generar utilidades representativas.

- **Recomendación:**

A la Gerencia de las entidades hoteleras:

Desarrollar estrategias que permitan incrementar las ventas en temporadas bajas, para que no se vea afectado el margen bruto de rentabilidad y se puedan cubrir los gastos operativos generados. Este indicador en el sector hotelero siempre debe arrogar resultados positivos y mientras más elevado sea mejor para la entidad y a su vez del sector.

4.3.2. Integración de resultados

ALFA ASOCIADOS

NOMBRE DEL CLIENTE: *SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA*
TIPO DE DOCUMENTO: ***HOJA PRINCIPAL DE TRABAJO DE AUDITORIA***
OBJETIVO DE LA AUDITORIA: *Determinar la situación patrimonial del sector hotelero*
PERIODO REFERENCIAL: *01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013*
AREA AUDITADA: ***AREA ADMINISTRATIVA***

FACTOR	INDICADOR	RESULTADOS		
		H. CRESPO	H.CARVALLO	H. PRINCIPE
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	0,95	1,7	0,35
	Rotación de Inventarios	4,95	29,7	5,04
	Prueba Acida	0,85	1,61	0,12
SOLVENCIA	Razón de Endeudamiento	68%	49%	96%
	Endeudamiento Patrimonial	2,15	0,96	25,38
	Endeudamiento del Activo Fijo	0,39	1,49	0,06
	Apalancamiento	3,15	1,96	26,39
	Apalancamiento Financiero	138,11	60,74	-364,87
GESTION	Rotación Activo Fijo	0,59	2,95	2,94
	Rotación de Ventas	0,49	2,62	1,94
	Rotación de Cartera	9,35	9,82	46,18
	Rotación de Cuentas por Pagar	0,99	7,6	58,4
	Periodo Promedio de Cobro	39	37	8
RENTABILIDAD	Análisis de Du Pont	0,49	2,62	1,95
	Margen Operacional	0,02	0,03	-0,02
	Margen Bruto de Rentabilidad	0,82	0,6	0,42

4.3.3. Formulación de conclusiones

Posterior al análisis de los indicadores oportunos se pudo determinar que las entidades de primera categoría del sector hotelero de la ciudad de Cuenca mantienen un desempeño de su situación patrimonial moderado, mismo que se encuentra identificado en: la falta de control en el manejo de

inventarios, reducida capacidad cubrir pagos de préstamos actuales y sus políticas de endeudamiento son riesgosas, generan ingresos suficientes para cubrir gastos operacionales, generando utilidades mínimas o en ciertos casos pérdidas anuales. Producto de ello mantienen una rentabilidad baja en el sector.

4.4. INFORME DE AUDITORIA GERENCIAL DEL SECTOR HOTELERO

4.4.1. Introducción:

El informe de auditoría que se presenta a continuación ha sido preparado en base a los resultados obtenidos de la evaluación del estado de la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, aplicado a las entidades de Primera Categoría.

La auditoría estuvo dirigida al área administrativa y financiera cuyos componentes evaluados fueron Activo, Pasivo y Patrimonio. La evaluación se la hizo a través de la aplicación de indicadores y sus resultados, conclusiones y recomendaciones en el presente informe se encuentran agrupados formando los factores de Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad.

El presente informe se desarrolla bajo el método sintético, expresando un comentario sobre las evidencias obtenidas de la evaluación hasta llegar a expresar una opinión sobre el estado de la situación patrimonial del Sector Hotelero de la Ciudad de Cuenca.

4.4.2. Contenido del Informe

Índice

Términos y abreviaturas utilizadas
Dictamen del Auditor

CAPITULO I: INFORMACION INTRODUCTORIA

SECCION I: ENFOQUE DE LA AUDITORIA
Motivo del Examen
Objetivos del Examen
Alcance del Examen
Componentes Auditados
Indicadores Utilizados
SECCION II: INFORMACION DEL SECTOR HOTELERO
Objetivos de la Entidad
Estructura Orgánico
Marco de Referencia

CAPITULO II. RESULTADOS DE LA AUDITORIA

SECCION I.

Resultados de la evaluación de Control Interno.

SECCION II.

Estado de la situación del desempeño Financiero de entidades por Componentes

- Administrativo: páginas 143
- Activo: páginas 144
- Pasivo: páginas 144 - 145
- Patrimonio: páginas 145 - 146

SECCION III.

Estado de la Situación Patrimonial del Sector.

SECCION IV.

Plan de Gestión de Recomendaciones de Auditoria Gerencial al Sector.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

ALFA ASOCIADOS

FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR

SEDE AZUAY

Informe de Auditoria Gerencial a la situación patrimonial del Sector Hotelero de la ciudad de Cuenca, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

4.4.2.1 Términos y abreviaturas utilizadas

AHOTEC	Asociación Hotelera del Ecuador
NAGA	Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas

4.4.2.2. Dictamen del Auditor Independiente

A la Directiva

Asociación Hotelera del Ecuador sede Azuay.

Hemos auditado el "Estado de la Situación Patrimonial del Sector Hotelero de la ciudad de Cuenca" por el período referencial comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013, a base de informes de gerencia de las entidades de primera categoría preparados bajo la responsabilidad de la administración de las entidades del Sector. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre el estado de la situación patrimonial fundamentado en la auditoria.

Nuestro examen fue realizado de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, vigentes en el Ecuador, por esta razón la auditoria fue planificada y ejecutada para obtener una seguridad razonable en la información y documentación examinada, prescinden de aseveraciones inexactas, al igual que las operaciones y actividades correspondientes se han efectuado de conformidad con las normas nacionales e internacionales y demás estándares aplicables en el periodo referencial examinado. Consideramos que nuestra auditoria sentara una base razonable para fundamentar nuestra conclusión.

En nuestra opinión los informes de la gerencia sobre la situación de las entidades hoteleras mencionadas, presenta objetivamente en todos los aspectos relevantes "El Estado De Situación Patrimonial Del Sector Hotelero De La Ciudad De Cuenca", por el periodo referencial de la auditoria, de conformidad con las normas y políticas vigentes en el Ecuador, las emitidas por la Asociación Hotelera del Ecuador, y la vigentes en cada entidad.

La administración de cada entidad hotelera es responsable de la implementación de las recomendaciones que constan en el presente informe, para la mejora de la situación de la entidad y del sector.

ALFA. ASOCIADOS

04 de agosto de 2014.

4.4.2.3. CAPITULO I: INFORMACION INTRODUCRORIA

SECCION 1.1: ENFOQUE DE LA AUDITORIA

❖ **Motivo del Examen**

Este tema se realiza en cumplimiento al plan de tesis propuesto por los autores como requisito previo a la obtención del título de "Contador Público Auditor". Ésta auditoria inicio con la carta de autorización del Sr. Juan Pablo Vanegas, Presidente de la Asociación Hotelera de Ecuador sede Azuay, suscrita el 02 de junio del 2014.

❖ **Objetivos del Examen**

General: Establecer el grado de conformidad de la evidencia gerencial con el marco de referencia legal e institucional, normas y estándares predefinidos. Es necesario realizar la Auditoria a las entidades de lujo y de primera categoría del sector hotelero, al área mencionada y respectivos componentes, con el fin de identificar posibles irregularidades en la administración de la situación patrimonial, sugerir factibles soluciones, con la finalidad de otorgar a las entidades y al sector elementos de juicio que permitan desarrollar de forma eficiente y eficaz los procesos que involucren la gerencia.

Específicos:

- Conocer el sector hotelero y evaluar la eficiencia del control interno de las entidades ya mencionadas.
- Recopilar la información suficiente sobre las áreas y componentes a evaluar para el eficiente desarrollo de la planificación y programación de la auditoria.
- Presentar indicadores de gestión que contribuyan a medir el desempeño de las entidades hoteleras y del sector.

- Ofrecer recomendaciones para mejorar las estrategias de gestión que favorezcan la productividad del sector hotelero por medio del informe de Auditoria.

❖ **Alcance del Examen**

La auditoría a la situación patrimonial del sector hotelero en el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013, comprende la evaluación del área administrativa y financiera de las entidades de primera categoría.

❖ **Componentes Auditados**

La presente auditoria abarca el área administrativa y financiera, divididas en los siguientes componentes administrativo, activo, pasivo y patrimonio. Para su evaluación es necesaria la utilización de indicadores que permitan evaluar los componentes administrativo, activo, pasivo y patrimonio.

❖ **Indicadores Utilizados**

Los indicadores por componentes establecidos en esta auditoría para establecer la situación patrimonial del sector son los siguientes:

COMPONENTE	INDICADOR	FORMULA
ACTIVO/ LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventarios
	Prueba Acida	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente
PASIVO/ SOLVENCIA	Razón de Endeudamiento	Pasivo total / Activo total
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
	Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo neto
	Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAII / Activos Totales)
ADMINISTRACION/ GESTION	Rotación Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo
	Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total
	Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
	Rotación de Cuentas por Pagar	Costo de Ventas / Cuentas por Pagar
	Periodo Promedio de Cobro	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
	Periodo Promedio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar *365) / Compras
PATRIMONIO /RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)
	Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas
	Margen Bruto de Rentabilidad	(Ventas - Costo de Ventas) / Ventas Netas
	Rentabilidad Operacional	(Ventas / Activo) * (UAII / Ventas) * (Activo / Patrimonio)

SECCION 1.2: INFORMACION DEL SECTOR HOTELERO

Datos generales de la Asociación Hotelera del Ecuador sede Cuenca.

- **Misión**

Representar y liderar el sector hotelero, identificar y satisfacer las necesidades de sus agremiados para ofrecer servicios hoteleros de excelencia, creando clientes leales y satisfechos que regresen a los hoteles por su calidad y servicio.

- **Visión**

Convertirnos en una organización sólida de prestigio hotelero a nivel nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico de la Ciudad de Cuenca; ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes. Siempre comprometidos a través de la mejora continua dentro de un marco de cultura y hospitalidad. Contribuyendo a la economía del país.

- **Estructura Organizacional**

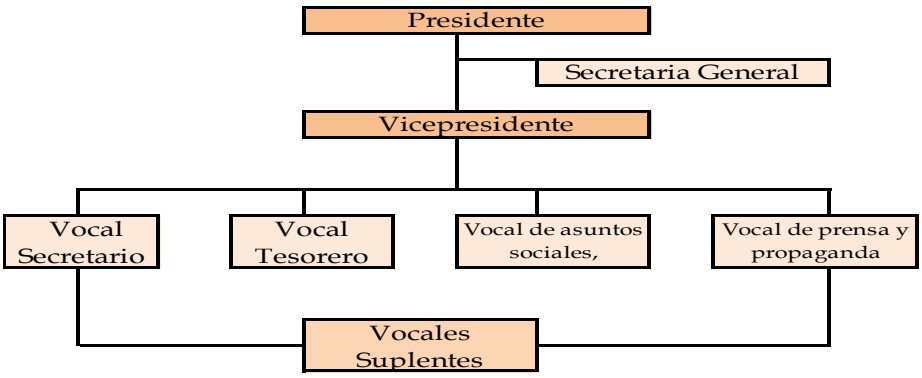
La estructura Organizacional es la siguiente:

Asamblea

Presidente,
Vicepresidente,
Vocal Secretario,
Vocal Tesorero,
Vocal de asuntos sociales,
Vocal de prensa y propaganda, y

Vocales suplentes.

- **Organigrama**



- **Marco Legal**
  - ✓ Ley de turismo
  - ✓ Reglamento General de Actividades Turísticas
  - ✓ Estatutos de la AHOTEC
  - ✓ Políticas internas de las entidades auditadas

4.4.2.4. CAPITULO II. RESULTADOS DE LA AUDITORIA

SECCION I.

- **Resultados de la evaluación de Control Interno**

Para la evaluación del Control Interno de las entidades hoteleras se aplicaron cuestionarios y entrevistas personales, que permitieron comprender que las entidades desarrollan sus actividades en un ambiente laboral adeudado, puesto que las relaciones personales se basan en el respeto y amabilidad, la administración de cada entidad permanentemente incentiva a sus trabajadores al cumplimiento de objetivos y metas internas cuya consecuencia es el cumplimiento eficiente de leyes externas.

- **Conclusión:**

Las entidades del sector hotelero de primera categoría en el periodo referencial del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, presentan un nivel de control interno poco eficiente. Todos los controles existentes están basados en los criterios y políticas de la gerencia de cada entidad, y se presentan las siguientes conclusiones:

✓ La Administración de las entidades de lujo y primera categoría manejan un manual de procedimientos para cada área lo que facilita mantener un control interno, mientras que en las entidades de menor categoría no todas cuentan con un manual o políticas que permitan dicha evaluación sin embargo el desarrollo de las actividades es eficiente.

✓ En el Activo, el área logística mantiene controles adecuados, pero poco efectivos en el proceso de adquisiciones principalmente en los bienes alimenticios.

✓ En el Pasivo, de igual manera los controles son poco efectivos ya que no existe procedimientos para la evaluación de riesgos en préstamos bancarios y la liquidez para cancelarlos.

✓ En el Patrimonio, los controles son efectivos principalmente en el manejo del patrimonio, repartición de utilidades.

✓ Las entidades del sector hotelero en su mayoría no cuentan con un comité de talento humano para la evaluación del desempeño cuya consecuencia es la no existencia de mecanismos para detectar riesgos internos.

- **Recomendación:**

  A la gerencia de las entidades hoteleras

1. Diseñar o reestructurar un manual de procedimientos para cada área.
2. Establecer políticas que permitan evaluar el control de los diferentes procedimientos y asignar a personal para dicha evaluación.
3. Crear controles contables para la verificación del manejo de cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio.

SECCION II

- **Estado de la situación del desempeño financiero de entidades por componente**

- **GESTIÓN (ADMINISTRACIÓN)**

El nivel de desempeño de la gestión de las entidades hoteleras se lo obtuvo posterior al análisis de la rotación de activo fijo que refleja que las entidades aprovechan al máximo sus activos fijos para generar ingresos, presentándose casos donde la rotación es baja producto de adquisiciones de activos fijos recientes. La rotación de cartera es más alta pues se manejan valores altos en la cuenta de cuentas por cobrar consecuencia de los servicios adicionales que brindan, el periodo promedio de cobro se relaciona directamente con la rotación de cartera, en el sector hotelero no se otorgan periodos amplios de cobros.

Conclusión:

La gestión empresarial realizada en las entidades hoteleras en el año 2013 presenta un desempeño moderado, identificado en la rotación de cuentas por pagar y rotación de cartera.

Recomendación:

A la gerencia de las entidades hoteleras:

1. Desarrollar proformas para la adquisición de bienes que contribuyan a mejorar la calidad del servicio brindado, lo que permitirá posicionarse a la entidad hotelera en un mejor perfil competitivo en el mercado:
2. Revisar y en caso no existir, crear políticas para el control de la rotación de cartera y de cuentas por pagar, se recomienda que la rotación de cartera sea 20 veces al año y la de cuentas por pagar sea 8 veces al año.
3. Validar si es posible trimestralmente la gestión realizada en la entidad, de tal manera que no se vea afectada la liquidez, ni se caiga en apariencias crediticias.

- **ACTIVO / LIQUIDEZ**

Al realizar la evaluación de la liquidez de las entidades hoteleras se aplicó: el índice de liquidez corriente que refleja que las entidades tienen capacidad para cubrir pagos a corto plazo y dificultad para cubrir pagos a futuro. El índice de rotación de inventarios demuestra que varias entidades no manejan de forma adecuada esta cuenta por lo que los resultados se alejan de la realidad.

Conclusión:

La liquidez de las entidades hoteleras mantiene para el año 2013 un nivel de desempeño moderado enfocado principalmente por el manejo inadecuado de la cuenta de inventarios, sin embargo su liquidez es la adecuada con la actividad económica que realizan.

Recomendación:

A la gerencia de las entidades hoteleras:

4. Proponer nuevas estrategias de venta para incrementar el flujo de efectivo de la entidad, lo que contribuirá con cubrir pagos a corto plazo e incrementar la liquidez para acceder a obligaciones futuras.
5. Desarrollar políticas que permitan mantener un sistema automatizado de control de inventarios, y reestructurar su plan de cuentas para definir los productos que necesitan manejarse por medio de inventarios.

- **PASIVO /SOLVENCIA**

Las entidades hoteleras presentan diversos niveles de solvencia, tras el análisis del endeudamiento del activo se concluye que gran parte de los activos existentes son financiados por deuda ya sea corto o largo plazo. Ciertas entidades tienen comprometido el patrimonio para con los acreedores lo que provoca una dependencia de los mismos; y; acorde al análisis de los Apalancamientos las entidades mantienen un nivel de operatividad y financiamiento aceptable cuyo capital puede financiar de acuerdo al tamaño de la entidad parte de los activos.

Conclusión:

La solvencia de las entidades hoteleras para el año 2013 presenta un nivel de desempeño moderado ocasionado por la dependencia de terceros para adquirir financiamiento, en ciertos casos el patrimonio se ve comprometido y existe dependencia de los acreedores.

Recomendación:

A la Gerencia de las entidades hoteleras.

6. Diseñar estrategias de financiamiento que permitan evaluar con mayor frecuencia el nivel de endeudamiento y la dependencia de acreedores.
7. Establecer políticas de inversión, se puede crear un fondo destinado a inversiones futuras lo que contribuirá que al momento de invertir la necesidad de un préstamo sea por montos mínimos y el pago de intereses igual.

- **PATRIMONIO / RENTABILIDAD**

Para analizar la rentabilidad y medir su desempeño se aplicaron índices cuyos resultados presentaron que las entidades hoteleras generan poca rentabilidad principalmente por afección de sus Activos, sus ingresos tienen la capacidad para cubrir gastos operacionales y administrativos pero no generan utilidades representativas, y en ciertos casos existen perdidas.

Conclusión:

Las entidades hoteleras presentan una rentabilidad con un nivel de desempeño moderado, causado porque los ingresos son los necesarios pero no suficientes para generar utilidades significativas.

Recomendación:

Al departamento de ventas de las entidades hoteleras:

8. Diseñar junto con el área marketing planes estratégicos trimestrales para incrementar ventas, tomando como referencia el calendario anual de feriados emitidos por el Ministerio de Turismo, lo que permitirá mantener ingresos homogéneos durante el año y no solo en temporadas altas.

A la gerencia de las entidades hoteleras:

9. Fijar políticas que le permitan a la gerencia evaluar constantemente la capacidad que tienen los activos para producir utilidades, lo que permitirá tomar medidas correctivas a tiempo si fuesen necesarias.

SECCION III

- **Estado de la Situación Patrimonial del Sector.**

Posterior al análisis realizado a la categoría y sus entidades más representativas del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, entrevistas verbales con trabajadores del área administrativa de las diferentes entidades hoteleras y categorías, e investigaciones realizadas; se puede llegar a emitir conclusiones y recomendaciones a cerca de la Situación Patrimonial del Sector Hotelero que se detalla a continuación:

- **Conclusión**

El sector hotelero se desarrolla de la mano con el turismo, la ciudad de Cuenca reconocida por sus excelentes atractivos mueve el turismo constantemente, cuyo resultado sería positivo para las entidades hoteleras. Sim embargo luego de analizar los componentes de la situación patrimonial, Activo, Pasivo y Patrimonio en cuatro factores principales como: Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad se llega a la conclusión de que el sector hotelero mantiene un estado de situación patrimonial MODERADO, identificado por:

<u>Factores internos de las entidades:</u>

- Inadecuado manejo y control en las adquisiciones en las entidades principalmente de comestibles y bebidas, lo que afecta directamente a la cuenta de inventarios.
- Poca inversión de las entidades para la adquisición de bienes, que contribuyan con mejorar la calidad de servicio, lo que coloca a las entidades en desventaja en el mercado.
- Existe dependencia del patrimonio para adquisición de bienes o transacciones que involucren valores monetarios altos, dando lugar a un bajo nivel de solvencia en el sector.
- En las entidades de segunda, tercera y pocas de primera categoría no existen los controles adecuados al manejo de las cuentas que abarcan Activo, Pasivo y Patrimonio, lo que provoca un bajo desempeño de la situación patrimonial.

Factores externos a las entidades:

- En los últimos tres años pese a los controles realizados por el Ministerio de turismo ha crecido de forma acelerada el alojamiento informal, en casas se adecuan cuartos que se ofrecen a turistas a precios muy bajos, con los que las entidades hoteleras constituidas no pueden competir.

Recomendaciones:

A la Asociación Hotelera del Azuay:

10. Solicitar a las entidades que la conforman un informe sobre la situación patrimonial, para realizar las respectivas comparaciones y análisis.
11. Desarrollar estrategias de marketing para dar a conocer a las entidades hoteleras a nivel nacional e internacional, con mayor frecuencia.
12. Dar mayor importancia a la gestión y administración de las entidades hoteleras, para colaborar con su correcto desempeño, cuyo resultado será beneficioso para el sector.

SECCION III

- **Plan de Gestión de Recomendaciones al Sector**

PLAN DE GESTION DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA GERENCIAL AL SECTOR HOTELERO				
PROCESO	**ACCIONES**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**NIVEL COSTO**
ADMINITRATIVO	1. Diseñar políticas para el control de la rotación de cartera y de cuentas por pagar, se recomienda que la rotación de cartera sea 20 veces al año y la de cuentas por pagar sea 8 veces al año.	LA GERENCIA	Seis meses o más.	* Medio
	2. Evaluar trimestralmente la gestión realizada con los activos, de tal manera que no se vea afectada la liquidez, ni se caiga en apariencias crediticias.	LA GERENCIA	Tres meses	* Normal
	3. Elaborar estrategias para la adquisicion de bienes que contribuyan a mejorar la calidad del servicio brindado, lo que permitirá posicionarse a la entidad hotelera en un mejor perfil competitivo en el mercado:	LA GERENCIA	Mas de un año	* Medio
	4. Solicitar a las entidades que la conforman un informe sobre la situación patrimonial, para las respectvas evaluaciones y toma de decisiones.	DIRECTORIO DE LA ASOCIACION HOTELERA DEL AZUAY	Un año	* Normal
	5. Desarrollar estrategias de marketing para dar a conocer a las entidades hoteleras a los turistas a nivel nacional e internacional, con mayor frecuencia.	DIRECTORIO DE LA ASOCIACION HOTELERA DEL AZUAY	Tres meses	* Medio
	6. Desarrollar un plan de gestión para las entidades hoteleras, que contribuya con su correcto desempeño, cuyo resultado será beneficioso para el sector.	DIRECTORIO DE LA ASOCIACION HOTELERA DEL AZUAY	Tres meses	* Medio

A C T I V O	7. Proponer nuevas estrategias de venta para incrementar el flujo de efectivo de la entidad, lo que contribuirá con cubrir pagos a corto plazo e incrementar la liquidez para acceder a obligaciones futuras.	LA GERENCIA	Seis meses o más.	* Medio
	8. Desarrollar políticas que permitan mantener un sistema automatizado de control de inventarios, y reestructurar su plan de cuentas para definir los productos que necesitan manejarse por medio de inventarios.	LA GERENCIA	Tres meses	* Alto
P A S I V O	9. Diseñar estrategias de financiamiento para evaluar con mayor frecuencia el nivel de endeudamiento y la dependencia de acreedores.	LA GERENCIA	Tres meses	* Normal
	10. Establecer políticas de inversión, se puede crear un fondo destinado a inversiones futuras lo que contribuirá al momento de invertir, para reducir el pago de intereses.	LA GERENCIA	Mas de un año	* Medio
P A T R I M O N I O	10. Diseñar junto con el área marketing planes estratégicos trimestrales para incrementar ventas, tomando como referencia el calendario anual de feriados emitidos por el Ministerio de Turismo, para mantener ingresos homogéneos durante el año y no solo en temporadas altas.	GERENTE DE VENTAS	Tres meses	* Medio
	11. Fijar políticas que le permitan a la gerencia evaluar constantemente la capacidad que tienen los activos para producir utilidades, para tomar medidas correctivas a tiempo si fuesen necesarias.	LA GERENCIA	Tres meses	* Medio

Cuenca, 20 de Octubre del 2014

ALFA Y ASOCIADOS
Cuenca – Ecuador
General Artigas y Vargas Vila L-79

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión de resultados tiene por objetivo establecer los aspectos finales que se obtuvieron en el desarrollo del tema "AUDITORIA GERENCIAL A LA SITUACION PATRIMONIAL DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA", por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013, su aplicación se realizó en las entidades hoteleras de lujo y de primera categoría. La evaluación fue a través de la aplicación de indicadores a la situación patrimonial y demás puntos que hemos visto conveniente hacerlo, de la misma forma establecemos las respectivas recomendaciones que hemos visto necesarias mencionar para el eficaz desarrollo del sector hotelero.

5.1. Conclusiones Teóricas

La teoría mantuvo sus limitantes sin embargo permitió visualizar el objetivo establecido para cada capítulo, fue la necesaria pero no suficiente por lo que se adaptaron teorías para el desarrollo de la metodología, fue pertinente la selección adecuada de información para el desarrollo sin problemas de cada capítulo.

La metodología utilizada para desarrollar la auditoria gerencial se basa en los conceptos expuestos por Paulo Teixeira, Finkowsky, Elvin Arenas, las Normas de Auditoria Generalmente Aceptada y en la ISO 19011 -2011, cada una de ellas contiene una explicación que facilito el desarrollo de las actividades de auditoria que se deben realizar para alcanzar los resultados esperados.

Recomendación:

- ✓ Fortalecer la teoría existente para aumentar el nivel de comprensión en el proceso de Auditoria Gerencial.
- ✓ Analizar e integrar teorías para la formulación de conceptos básicos que permitan el desarrollo la auditoria gerencial bajo diferentes perspectivas.

5.2. Conclusiones Metodológicas

La metodología de las auditorias tradicionales no brindaron una ilustración idónea para el desarrollo de la auditoria gerencial, por ello la metodología planteada explica cada fase que se debe desarrollar, convirtiéndose en una guía para la aplicación de este tipo de auditorías en el sector hotelero y obtener los resultados necesarios y suficientes para la formulación de conclusiones.

Las fases utilizadas son:

1. **Planificación de la Auditoria**: contiene,
   - Diagnostico general de la auditoria: permite conocer de forma general el sector hotelero, su entorno y factores que podrían afectarlo. Analizar el perfil competitivo del sector, comprender el sistema de control interno de las entidades auditadas, identificar los componentes, evaluar el riesgo global de la auditoria para establecer el enfoque
   - Formulación del plan de auditoria: permite definir las afirmaciones, seleccionar procedimientos y permite desarrollar el programa de auditoria que conlleva todos los procedimientos seleccionados y que se desarrollaran en la siguiente etapa.
2. **Ejecución y evaluación**
   Aplicación de indicadores con los cuales se documenta los hallazgos encontrados.
3. **Conclusión de la Auditoria**
   En base a los hallazgos encontrados y luego de las respectivas discusiones se emite el informe de auditoría.
4. **Plan de gestión de recomendaciones**
   En caso de existir se realiza un plan de gestión de recomendaciones para dar seguimiento a las mismas.

- **Recomendación:**
- ✓ Fortalecer la metodología propuesta en base a la teoría de Norton y Kaplan ”Cuadro de Mando Integral”, para realizar auditorías dirigidas a las cuatro perspectivas expuestas, enfocados a las necesidades de la gerencia.
- ✓ Consolidar la metodología propuesta, para que sea aplicada a diferentes sectores económicos.

5.3. Conclusiones Operativas

El principal objetivo que persiguió el desarrollo de este trabajo fue desarrollar y aplicar una metodología de auditoria gerencial a las entidades hoteleras, en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, con el fin de emitir una opinión sobre la situación patrimonial de las mismas. Se han presentado los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones.

Se ha realizado una “Auditoria Gerencial a la Situación Patrimonial del Sector Hotelero de la Ciudad de Cuenca”, cumpliendo con todos los objetivos planteados al inicio del trabajo y se detectaron observaciones importantes a las que se les ha formulado las respectivas conclusiones y recomendaciones que se explican a continuación:

- **SITUACION PATRIMONIAL DEL SECTOR HOTELERO**

El sector hotelero en la ciudad de Cuenca cuenta con 37 establecimientos distribuidos en sus cinco categorías, ofrece empleo alrededor de 550 personas, contribuye de forma significativa con el turismo local.

Posterior al análisis se llega la conclusión de que el sector hotelero mantiene en el año 2013 un estado de situación patrimonial moderado, identificado a

más de lo expuesto en el informe de auditoría presentado en el capítulo anterior, por:

- Del Sector hotelero de la ciudad de Cuenca más del 50% de sus entidades están constituidas por capital familiar, cuyos objetivos no van más allá de generar ingresos que cubran el total de gastos que se originan en la actividad económica. Por lo tanto estas entidades se colocan en desventaja competitiva con los hoteles que frecuentemente están invirtiendo y perfeccionando su calidad de servicio.
- La ciudad de Cuenca recibe turistas de diferentes partes del mundo principalmente norteamericanos y europeos, muchos de ellos llegan a la ciudad por cuenta propia y no a través de un paquete turístico o agencias de viajes, es ahí donde el alojamiento informal se hace presente, y en los últimos años ha crecido a pesar de los controles existentes, estos ofrecen precios sumamente bajos por el alojamiento que para las entidades hoteleras es imposible competir.
- La administración y gerencia de cada entidad lleva un control respecto al manejo de las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio, muchas de ellas aplican indicadores para evaluar su situación patrimonial, pero ninguna de ellas compara sus resultados con las entidades de su categoría y peor aún con las del sector, lo que provoca una interrogante si ¿sus resultados serán los adecuados?, y se pierden oportunidades de crear acciones correctivas.

➢ **RECOMENDACIÓNES:**

A las entidades hoteleras:

1. Luego del análisis al encontrar que las entidades no manejan correctamente los inventarios, se propone el siguiente manejo de adquisiciones:

INVENTARIO

COMESTIBLES

Perecederos (hortalizas, frutas, verduras, etc.)

No perecederos (productos secos, enlatados, granos, etc.)

BEBIDAS (una cuenta para cada tipo)

Vino

Gaseosas

Cervezas

Wiski, etc.

SUMINISTROS

Amenities

Jabones

Shampoo

Cremas

Toallas de mano

Lencería

Toallas

Sabanas

Cubrecamas

Forro almohadas

Cocina

Tarrinas

Platos (todo tamaño)

Cucharas (todo tamaño)

Vasos (todo tamaño)

Desechables

Mantenimiento

Accesorios eléctricos

Accesorios de computación

2. Desarrollar políticas que permitan la evaluación más frecuente de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, y si fuese necesario tomar acciones correctivas en el menor tiempo posible.

A la Asociación Hotelera del Azuay

3. Plantear un estatuto donde las entidades hoteleras cada año presenten los resultados de su evaluación patrimonial a la asociación, para que la misma analice los resultados y proponga soluciones que beneficien al sector,
4. Desarrollar proyectos donde se promociones de la misma forma a todas las entidades, sin desfavorecer a las entidades de menor categoría,
5. Desarrollar proyectos que motiven a la inversión en el sector, principalmente en la adquisición de activos que beneficien a la calidad de servicio que brindan las entidades.
6. Organizar talleres de capacitación dirigidos al personal de las entidades hoteleras cuyos temas pudieran ser: de atención al cliente, relaciones humanas, manejo de manuales de procedimientos y demás que permitan al sector hotelero ser más productivo.

ANEXOS

ANEXOS

A	**ARCHIVO PERMANENTE**
AA	**EXTERNO**
AA1	NORMATIVO
AA1.1	DECRETOS
AA1.2.1(3/3)	Anexo de la clasificación de los hoteles capi 1
B	**ARCHIVO CORRIENTE**
BA	**ARCHIVO CORRIENTE GENERAL**
BAA	*TEORIA*
BAA.1 (4/4)	ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA
BAA.1.1 (1/4)	Notificación de inicio de auditoria
BAA.1.2 (2/4)	Solicitud de información
BAA.1.3 (3/4)	Asignación de trabajo de auditoria
BAA.1.4 (4/4)	Supervisión de trabajo de auditoria
BAB	*MANUAL DE AUDITORIA GERENCIAL*
BAB.1	ANALISIS INTEGRADO DE VISION SISTEMATICA
BAB.1.1 (1/1)	Análisis del entorno de la entidad
BAB.1.2(1/1)	Matriz del perfil competitivo
BAB.1.3(7/7)	Análisis de la visión estratégica
BB	**ARCHIVO CORRIENTE PLANEACION**
BB1	ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO
BC	**ARCHIVO CORRIENTE EJECUCION**

BCA	**DEFINICION DE LA ESTRATEGIA DE AUDITORIA**
BCA.1	ENCUESTAS
BCA1.1	ACTIVO
BCA1.2	PASIVO
BCA1.3	PATRIMONIO
BCA.2	**EVALUACION CONTROL INTERNO**
BCA2.1	ACTIVO
BCA2.1.1	INVENTARIOS
BCA2.1.2	CUNETAS POR COBRAR
BCA2.1.3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
BCA2.2	PASIVO
BCA2.2.1	CUENTAS POR PAGAR
BCA2.2.2	ANTICIPO CLIENTES
BCA2.3	PATRIMONIO
BCA2.3.1	PATRIMONIO
BCB	**EVALUACION SITUACION PATRIMONIAL**
BCB.1 (3/3)	RECOPILACION DE INFORMACION
BCB1.1	INFORMACION NECESARIA
BCB.2 (6/6)	*INDICADORES DE LIQUIDEZ*
BCB2.1 (1-2/6)	LIQUIDEZ CORRIENTE
BCB2.2 (3-4/6)	ROTACION DE INVENTARIOS
BCB2.3 (5-6 /6)	PRUEBA ACIDA
BCB.3 (10/10)	*INDICADORES DE SOLVENCIA*
BCB3.1 (1- 2/10)	RAZON DE ENDEUDAMIENTO
BCB3.2 (3- 4/10)	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL
BCB3.3 (5-6 /10)	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO

BCB3.4 (7-8 /10)	APALANCAMIENTO
BCB3.5 (9-10/10)	APALANCAMIENTO FINANCIERO
BCB.4 (10/10)	*INDICADORES DE GESTION*
BCB4.1 (1- 2/10)	ROTACION ACTIVO FIJO
BCB4.2 (3- 4/10)	ROTACION DE VENTAS
BCB4.3 (5-6 /10)	ROTACION CUENTAS POR COBRAR
BCB4.4 (7-8 /10)	ROTACION CUENTAS POR PAGAR
BCB4.5 (9-10/10)	PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA
BCB.5 (6/6)	INDICADORES DE RENTABILIDAD
BCB5.1 (1-2/6)	ANALISIS DE RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO
BCB5.2 (3-4/6)	MARGEN OPERACIONAL
BCB5.3 (5-6 /6)	MARGEN BRUTO DE RENTABILIDAD

AA1.2.1.

CLASIFICACION DEL SECTOR HOTELERO

- CINCO ESTRELLAS O DE LUJO: en la ciudad de Cuenca existen dos hoteles en la categoria de lujo, El Dorado y Oro Verde, estos posen:
  - De recepción y conserjería que estarán atendidos por personal experto y distinto para cada uno de estos servicios.
  - Su personal conocera además del español dos idiomas mas, de los cuales uno debe ser el inglés.
  - Contara con ama de llaves y como mínimo una camarera por cada doce habitaciones, que atenderan las veinticuatro horas del día a sus huespedes tanto en comida y como en bebidas.
  - Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.
  - Servicio telefónico, que tendra una central con un mínimo de diez lineas.
  - Servicio de lavanderia y planchado
  - Servicio médico a cargo del cliente

- CUATRO ESTRELLAS O DE PRIMERA: en la ciudad de Cuenca existen 19 hoteles en la categoria de primera, entre ellos podemos mencionar Crespo, El Conquistador, Carvallo, Principe, Ensueños y otros. Poseen las siguientes caracteristicas:
  - De recepción y conserjería, permanentemente atendidos por personal experto
  - El jefe de recepcion, telefonista, mayor domo y ama de llaves conoceran ademas del idioma español, otro idioma preferentemente el inglès.

- Contara con con ama de llaves y como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones, que atenderan las veinticuatro horas del día a sus huespedes tanto en comida y como en bebidas.
- Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.
- Servicio telefónico, que tendra una central con un mínimo de cinco lineas.
- Servicio de lavanderia y planchado
- Servicio médico a cargo del cliente

❖ TRES ESTRELLAS O DE SEGUNDA: en la ciudad de Cuenca existen 11 hoteles en la categoria de segunda, se puede mencionar El Quijote, Espoña, Europa, Best Plaza, El Cisne y otros. Poseen:

- De recepción y conserjería,permanentemente atendidos por personal experto, el jefe de reccepcion conocera del idioma ingles.
- Contara con con ama de llaves y como mínimo una camarera por cada diez y seis habitaciones
- El menú del hotel permitirá al cliente la elección entre tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos.
- Servicio telefónico, que tendra una central con un mínimo de dos lineas.
- Servicio de lavanderia y planchado
- Contará con un botiquin de primeros auxilios

❖ DOS ESTRELLAS O DE TERCERA: en la ciudad de Cuenca existen 5 hoteles en la categoria de tercera, siendo estos Gran Hotel, Norte, Pichincha, Tito, y San Jose INN. Que poseen:

- De recepción, permanentemente atendido por personal capacitado.

- Contara con camareras que como minimo existirá una camareara por cas diez y ocho habitaciones.
- El menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre por lo menos dos especialidades dentro de cada grupo de platos.

- Servicio telefónico, que tendra una central con un mínimo de dos lineas. Que puede ser atendido por la recepcion.
- Contara con un botiquin de primeros auxilios.

BAA.1.1

NOTIFICACION DEL INICIO DE LA AUDITORIA

Oficio AF-20141026

Cuenca, 15 de Agosto de 2014

Señor Ingeniero

Alejandro Saenz Sánchez

GERENTE GENERAL

En su despacho

Por medio de la presente comunico a usted el inicio de la auditoria gerencial al desempeño organizacional de la Compañía "XYZ" S.A., por el periodo correspondiente al segundo semestre del año 2013, de acuerdo al contrato de Servicios de Auditoria Externa celebrado el 22 de Junio de 2014.

La auditoría comprende la evaluación del desempeño de la operación de los servicios al clientes, el financiero, por resultados de los procesos internos y por competencias del personal de la empresa, con la finalidad de expresar una opinión mediante un informe de auditoría, considerando normas y políticas emitidas por la Empresa, y las normas y disposiciones legales aplicables.

Anticipo mis agradecimientos por acusar recibo del presente que puede ser presentado directamente en las oficinas de la Firma o enviar al siguiente correo electrónico: socioalfa1@alfa.com.ec

Atentamente,

Clemente Alvarado

PRESIDENTE EJECUTIVO DE ALFA Y ASOCIADOS

BAA.1.2.

SOLICITUD DE INFORMACION

Oficio AF-20141027

Cuenca, 25 de Agosto de 2014

Señor Ingeniero

Alejandro Saenz Sánchez

GERENTE GENERAL

En su despacho

La firma se encuentra realizando la auditoria gerencial al desempeño organizacional de la compañía "XYZ" S.A., por el periodo comprendido al segundo semestre del año 2013, de acuerdo al contrato de Servicios de Auditoria Externa celebrado el 22 de Junio de 2014, motivo por el que solicito comedidamente, disponer a quien corresponda, la entrega de la siguiente información y documentación:

…….

…….

…….

Por la favorable atención que sabrá dar a la presente anticipo mis agradecimientos, de usted,

Atentamente,

Clemente Alvarado

PRESIDENTE EJECUTIVO

ALFA Y ASOCIADOS

BAA.1.3.

NOTIFICACIÓN DE ASIGNACIÓN DE AUDITORIA N.-04-2014

ALFA Y ASOCIADOS CIA LTDA

DE: PRESIDENTE EJECUTIVO ALFA Y ASOCIADOS CIA LTDA
PARA: Ing. Com. Silvana Álvarez, Socio de la Firma
ASUNTO: Notificación de Asignación del Trabajo de Auditoria al Desempeño Organizacional
FECHA: Cuenca, 01 de Septiembre de 2014

Se le asigna a usted en calidad de Auditor Jefe de Equipo, la realización de la Auditoria En cumplimiento con lo estipulado en carta compromiso suscrita el 3 de Julio de 2014, Gerencial al desempeño organizacional de la Compañía "XYZ" S.A., por el periodo correspondiente al segundo semestre del año 2013.

La Auditoria comprende la evaluación del desempeño de la operación de los servicios al cliente, el financiero, por resultados de los procesos internos y por competencias del personal de la empresa, con la finalidad de expresar una opinión sobre la confiabilidad del desempeño organizacional, por medio de la auditoria a las actividades u operaciones y afirmaciones de la gerencia de la Compañía, considerando normas y políticas emitidas por la Compañía y las normas y disposiciones legales aplicables.

El desarrollo de la auditoria estará a cargo del equipo de trabajo conformado por el siguiente personal: Jefe de Equipo: Ing. Com. Silvana Álvarez; Supervisor CPA., Xavier Lituma, Socio de la Empresa, y, Auditor Operativo: Ing. Com. Julio Pesantez, Auditor Sénior; y, el control de calidad del trabajo bajo la responsabilidad del Presidente Ejecutivo de la Firma, considerando los resultados previstos por fechas del cronograma de trabajo. El tiempo estimado laborable para la auditoria corresponde a 40 días para el Jefe de Equipo y 33 días para los auditores operativos y, 6 días para el Supervisor, a partir del 1 de Septiembre de 2014.

A concluir la auditoria usted deberá presentar un informe de auditoría, con una opinión sobre la confiabilidad del desempeño organizacional, por el periodo correspondiente al segundo semestre del año 2013, cronograma de seguimiento de recomendaciones suscrito por las partes relacionadas y, los papeles de trabajo por legajos debidamente referenciados.

Agradeceré por informar periódica y oportunamente los resultados del avance del trabajo.

Atentamente,

Clemente Alvarado

PRESIDENTE EJECUTIVO

ALFA Y ASOCIADOS

BAA.1.4.

ALFA Y ASOCIADOS CIA. LTDA

HOJA DE SUPERVISION DE LA CALIDAD DEL TRABAJO	N.- AF-122014	
	FOLIO N.-	

TITULO DE LA ACTIVIDAD		
PERIODO CUBIERTO:		*FECHA DE INICIO DE LA AUDITORIA:*
AUDITOR JEFE DE EQUIPO:		*FECHA DE FINALIZACION DE LA AUDITORIA:*
FECHA DE EMISION:		*RECIBIDO POR:*

INSTRUCCIONES O PROCEDIMIENTOS		INSPECCIÓN				
		REF. P.T.	SI	NO	CP	Observación

NOTAS DEL SUPERVISOR:	VISTO BUENO
	F.-……
	SUPERVISOR

BAB.1.1

ANALISIS DEL ENTORNO DEL HOTEL "XYZ"

PROVEEDORES	Distribuidora CLORASA Muebleria BIZANCIO NESTLE Ecuador Fabrica UNIFORMES
INSUMOS	Utiles de limpieza y desinfectantes Muebles y Accesorios Insumos alimenticios Uniforme del personal
PROCESOS	Conformidad con los requerimientos Despacho Preparar el Establecimiento para la prestacion de servicios Control de Calidad de alimentos Prestacion de servicios al húesped
SERVICIO	Servicios Hoteleros y de Restaurante
OBJETIVO	Ampliar el nivel de venta de servicios un 20% para el año 2014
POLITICAS	Todo el personal realizará sus actividades conforme el manual de funcionamiento del hotel.,
CLIENTE	Turistas locales, nacionales e internacionales
ENTORNO	Entorno Proximo: competitivo: Imagen del personal en los hoteles de igual categoria Entorno Remoto: Social: proyectar una buena imagen del personal a la sociedad.

BAB.1.2

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA PRESTACION DE SERVICIOS HOTELEROS

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	MEDIDA	HOTEL "ANITA"		HOTEL "XYZ"		HOTEL "ROSIBEL"	
		CALIFICACION	*MED.POND*	*CALIFICACION*	*MED.POND*	*CALIFICACION*	*MED.POND*
Competitividad en el mercado	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Calidad del Servicio	0,40	3	1,20	4	1,60	4	1,60
Precio del Servicio	0,30	3	0,90	3	0,90	3	0,90
Posicion Financiera	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
Clientes Potenciales	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
SUMAN	**1,00**		**2,70**		**3,50**		**3,40**
VALORACION DE LA COMPETENCIA ESTRATEGICA		54%		70%		68%	

CALIFICACION:

4 Fortaleza mayor
3 Fortaleza menor
2 Debilidad mejor
1 Debilida crìtica

* La media en escala para la interpretacion de resultados es **2,5**

* La media en escala para la interpretacion de resultados equivale a **63%**

MEDIA

COMPETIDOR DEBIL **63%** *COMPETIDOR FUERTE*

INTERPRETACION DE RESULTADOS:

El HOTEL "XYZ" se encuentra por encima de la media ponderada del mercado, es decir es un competidor fuerte en la categoria de cuatro estrellas, más no debe descuidar los factores de competitividad y posición financiera cuya calificacion es aun menor.

ANALISIS DE LA VISION ESTRATEGICA

HOTEL "XYZ" S.A.

1. **Antecedentes Históricos**

Fecha de Constitución:	23 de enero del 2001
Actividad Principal:	Prestación de Servicios Hoteleros
Gerente:	Sr. Juan Pérez
Marco legal:	Reglamento de las Actividades Turísticas (2005)
Personal:	El hotel cuenta con 60 personas laborando, Distribuidos de la siguiente manera:

- Administración 12
- Marketing 5
- Operaciones 30
- Contabilidad 5
- Recursos Humanos 3
- Mantenimiento 5

2. **Filosofía Corporativa**

Misión: Ofrecer servicios hoteleros de excelencia, creando clientes leales y satisfechos que regresen al hoteles por su calidad y servicio, ya que estos constituyen la clave del éxito. Preocupándonos por la valorización de los empleados y beneficio de la sociedad

Visión: Convertirnos en un hotel de prestigio a nivel local, nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico de la Ciudad de Cuenca; ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes. Siempre comprometidos a través de la mejora continua dentro de un marco de cultura y hospitalidad. Contribuyendo a la economía del país.

Valores: Los valores que guían a diario las actividades del hotel, son los siguientes:

- Compromiso: personal comprometido con sus labores, que briden un servicio personalizado y una experiencia satisfactoria a los clientes.
- Orientación a las personas: cada actividad desarrollada está orientada al beneficio de: clientes, empleados, accionistas y proveedores.
- Innovación: el desafío del hotel es anticiparse a las necesidades actuales y futuras de los clientes. Todo el personal tiene la responsabilidad de escuchar la "voz del cliente", estudiar los cambios tecnológicos, estudiar las tendencias del mercado y analizar los cambios en los hábitos de vida.
- Responsabilidad medioambiental: El hotel como empresa responsable del sector turístico, se compromete al cuidado y respeto del medio ambiente en el ejercicio diario de sus actividades, productos y servicios, minimizando el impacto negativo en el entorno y fomentando una cultura sostenible interna y externamente.
- Sentido del negocio: Cada hotel ejecuta las acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar los objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos.

Políticas:

- Mantener una decoración atractiva que influye en la parte visual de los clientes, es la decoración que se da al inmueble y posteriormente la imagen que se dará a los huéspedes, manteniendo un estilo colonial.

- Mantener la limpieza: el cliente paga por una habitación esperando encontrarla limpia, por ello la política de limpieza continua de cada espacio del hotel es un punto clave.

  Ofrecer tranquilidad al huésped: la mayoría de huéspedes, luego de realizar las actividades que fueron motivo de su viaje lo primero que buscan es un lugar que le ofrezca tranquilidad para descansar.
- Ofrecer Seguridad: contar con todas las medidas de seguridad, señalizaciones y puntos de encuentro en casos de emergencias, para que sus huéspedes se sientan seguros y disfruten más su estadía.

Estrategia Empresarial: el hotel desarrolla estrategias que lo vincule con las actividades turísticas, las mismas que son: promoción de hoteles, desarrollo de servicios.

- *Promoción de hoteles:*

La promoción de hoteles se basa en el marketing hotelero, que ayuda a captar clientes potenciales, para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que permita al hotel promocionarse permanentemente en el mercado, debido al avance de la tecnología es importante que se cuente con una página web donde turistas de otras ciudades o países puedan acceder a información de políticas, servicios, habitaciones, precios y promociones que oferte el hotel, y pueda realizar las reservas necesarias. Esta promoción se tomara fuerza en las fechas donde las actividades turísticas se incrementen.

- *Desarrollo de servicios:*

El hotel será para sus visitantes como un hogar que está lejos de casa, es importante brindar comodidad y privacidad. La administración del hotel debe ir a la vanguardia con los cambios que surgen en la sociedad, tecnología y ambiente, para ofrecer servicios que cubran las necesidades de sus clientes.

- *Alianzas:*

Realizar convenios con empresas de turismo, para ofrecer a sus huéspedes, nuevas aventuras, conocer la cultura, gastronomía o simplemente pasear por la ciudad de Cuenca.

Áreas Críticas: el hotel identifica como área critica el área de mantenimiento ya que no cuenta con el personal suficiente.

Un área crítica permanente es la de operaciones pues siempre surgen inconvenientes entre huéspedes y empleados.

3. Estructura Organizacional

Para la elaboración de la estructura organizacional es importante definir lo siguiente:

Jerarquización. Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad necesarias en la estructura de la empresa.

Departamentalización. Agrupación de las funciones y actividades en unidades específicas.

Descripción de las funciones. Es necesario definir las funciones y actividades por desarrollar en cada puesto de trabajo.

Líneas de autoridad

Una vez definida la estructura organizacional se procede a identificar las principales líneas de autoridad del hotel.

- ✓ *Director general:* es el máximo responsable del hotel, es el encargado de coordinar todas las actividades departamentales del hotel.
- ✓ *Junta de dirección:* se conforma con los directores de cada departamento del hotel, establecen los objetivos y las actividades para el departamento que dirigen, cada cierto tiempo realizan informes y evaluaciones que se entregaran al director general.
- ✓ *Director contable:* suministra información razonada acerca de los movimientos y registros de los componentes contables del hotel, planifica las actividades contables para los diferentes departamentos garantizando la rentabilidad de las funciones de los empleados. Emite informes que permitan al director general tomar decisiones económicas, de inversión y administrativas.

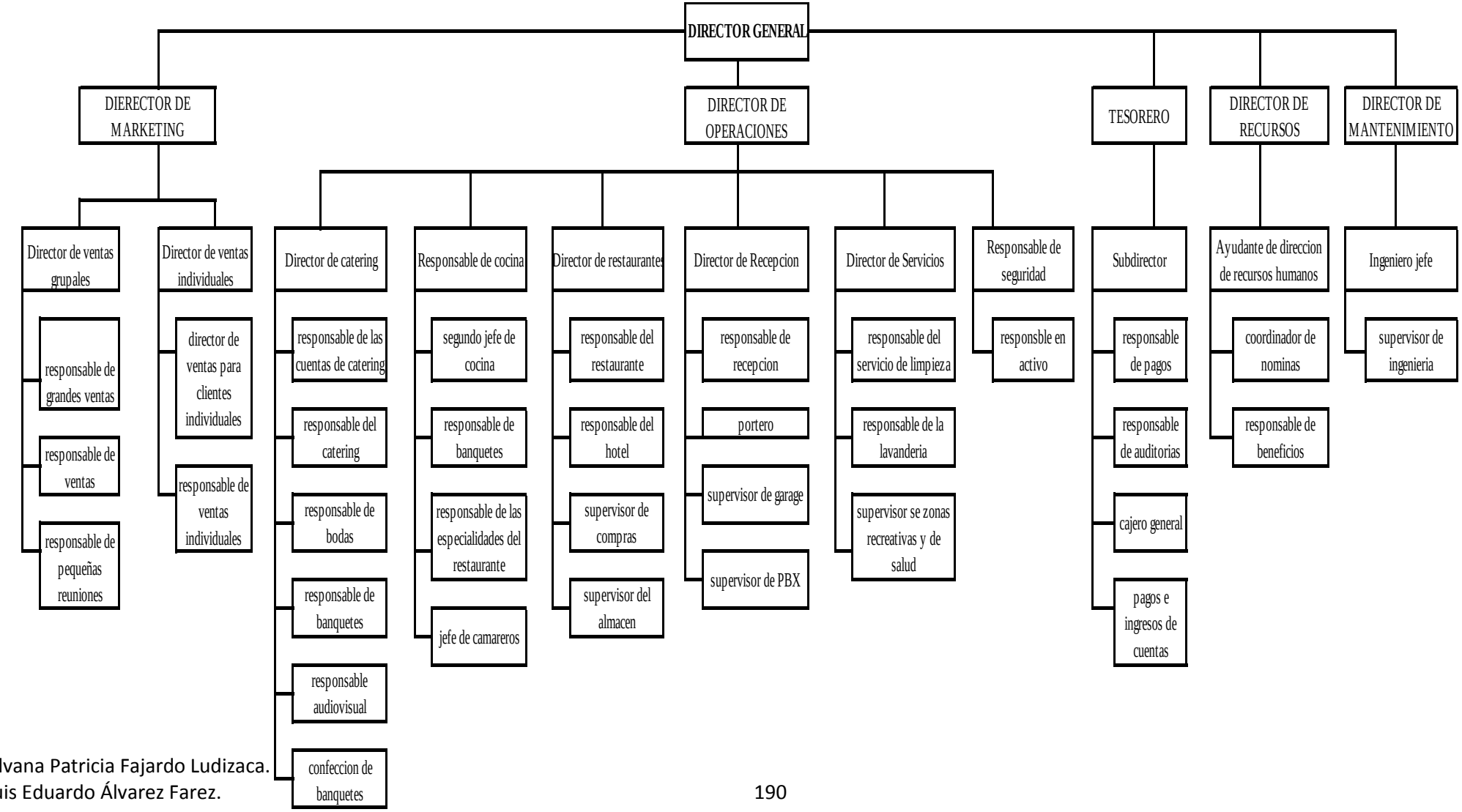
  Director de recursos humanos: se responsabiliza por todo el personal que labora en el hotel, es él quien contrata al personal y da cumplimiento a todas las leyes vigentes, lleva el registro de asistencia y cumplimiento de la jornada de trabajo. Realiza informes sobre el desempeño laboral de los empleados.
- ✓ *Director de ventas:* o llamado también director de reservas, se encarga de vender las habitaciones a clientes individuales o grupales, realiza actividades para mejorar los ingresos del hotel. Propone al director general promociones de los servicios en épocas en las que se incrementa las actividades turísticas.

- ✓ *Director de publicidad:* es el encargado de las estrategias de marketing del hotel, realiza proyectos de publicidad para mantener la imagen del hotel en el mercado.
- ✓ *Director de servicios:* es el responsable de los servicios que brinda el hotel a sus huéspedes, se asegura que éstos sean de calidad y logren la satisfacción del cliente.
- ✓ *Director de mantenimiento:* sus actividades están relacionadas con el aspecto físico del hotel, de él depende la apariencia interna y externa que dé el hotel a sus clientes. También se encarga de la compra de muebles y enseres que mejoren la apariencia del inmueble.

A continuación se presenta un organigrama del hotel:

.

BAB.1.3


DIRECTOR GENERAL
DIERECTOR DE MARKETING
DIRECTOR DE OPERACIONES
TESORERO
DIRECTOR DE RECURSOS
DIRECTOR DE MANTENIMIENTO
Director de ventas grupales
responsable de grandes ventas
responsable de ventas
responsable de pequeñas reuniones
Director de ventas individuales
director de ventas para clientes individuales
responsable de ventas individuales
Director de catering
responsable de las cuentas de catering
responsable del catering
responsable de bodas
responsable de banquetes
responsable audiovisual
confeccion de banquetes
Responsable de cocina
segundo jefe de cocina
responsable de banquetes
responsable de las especialidades del restaurante
jefe de camareros
Director de restaurantes
responsable del restaurante
responsable del hotel
supervisor de compras
supervisor del almacen
Director de Recepcion
responsable de recepcion
portero
supervisor de garage
supervisor de PBX
Director de Servicios
responsable del servicio de limpieza
responsable de la lavanderia
supervisor se zonas recreativas y de salud
Responsable de seguridad
responsble en activo
Subdirector
responsable de pagos
responsable de auditorias
cajero general
pagos e ingresos de cuentas
Ayudante de direccion de recursos humanos
coordinador de nominas
responsable de beneficios
Ingeniero jefe
supervisor de ingenieria

4. Estructura de Recursos

Estructura de recursos humanos: organigrama

Estructura de materiales:

Estructura Financiera,

Estructura Tecnológica:

Estructura Logística: organigrama

BB1

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA PRESTACION DE SERVICIOS HOTELEROS CATEGORIA 5 ESTRELLAS (LUJO)

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	MEDIDA	HOTEL "EL DORADO"		HOTEL "ORO VERDE"	
		CALIF.	*MED.POND*	*CALIF.*	*MED.POND*
Competitividad en el mercado	0,10	3	0,30	4	0,40
Calidad del Servicio	0,40	4	1,60	4	1,60
Precio del Servicio	0,30	3	0,90	4	1,20
Posición Financiera	0,10	4	0,40	4	0,40
Clientes Potenciales	0,10	3	0,30	4	0,40
SUMAN	**1,00**		**3,50**		**4,00**
VALORACION DE LA COMPETENCIA ESTRATEGICA		**70%**		**80%**	

CALIFICACION:

4 Fortaleza mayor

3 Fortaleza menor

2 Debilidad menor

1 Debilidad crítica

* La media en escala para la interpretación de resultados es 2**,5.**

* La media en escala para la interpretación de resultados equivale a **61%**

MEDIA

61%

COMPETIDOR DEBIL *COMPETIDOR FUERTE*

INTERPRETACION DE RESULTADOS:

El HOTEL ORO VERDE y el Hotel EL DORADO se encuentran por encima de la media ponderada del mercado, es decir son competidores fuertes en la categoría de LUJO, resaltando el Hotel Oro verde que tiene mayor fortaleza en todas las áreas y convirtiéndose en el principal hotel del sector. Mientras que el Hotel EL DORADO posee factores en los que debe poner mayor atención para perfeccionarlos como el precio del servicio y clientes potenciales.

BB1

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA PRESTACION DE SERVICIOS HOTELEROS CATEGORIA 4 ESTRELLAS (PRIMERA)

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	MEDIDA	HOTEL "CRESPO"		HOTEL "CARVALLO"		HOTEL "EL PRINCIPE"	
		CALIF.	*MED.POND*	*CALIF.*	*MED.POND*	*CALIF.*	*MED.POND*
Competitividad en el mercado	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Calidad del Servicio	0,40	4	1,60	3	1,20	3	1,20
Precio del Servicio	0,30	3	0,90	3	0,90	3	0,90
Posición Financiera	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Clientes Potenciales	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
SUMAN	**1,00**		**3,50**		**3,00**		**2,80**
VALORACION DE LA COMPETENCIA ESTRATEGICA		70%		60%		56%	

CALIFICACION:

4 Fortaleza mayor

3 Fortaleza menor

2 Debilidad mejor

1 Debilidad crítica

* La media en escala para la interpretación de resultados es **2,5**

* La media en escala para la interpretación de resultados equivale a **62%**

MEDIA

62%

COMPETIDOR DEBIL *COMPETIDOR FUERTE*

INTERPRETACION DE RESULTADOS:

El hotel CRESPO es el competidor más fuerte en la categoría de PRIMERA, bajo la media ponderada del mercado encontramos al hotel CARVALLO cuyo resultado no se aleja significativamente de la media por lo que es un competidor con pocas debilidades, el Hotel EL PRINCIPE es un competidor débil en ésta categoría que debe poner mayor sus clientes potenciales y posición financiera.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

BCA1.1

ALFA ASOCIADOS

Cliente:

Entrevistado:

Auditor: **Luis Alvarez**

ACTIVO

Nº	PREGUNTAS	Resp. SI	Resp. NO	OBSERVACIONES
A	**AMBIENTE DE CONTROL**			
1	¿La administración de activos ejercida por personas capacitadas y con experiencia?			
2	¿Se establecen los objetivos respecto a los activos con indicadores de rendimiento?			
3	¿El hotel cuenta con politicas para la selección de un nuevo proveedor de bienes?			
4	¿la realción entre empleados, proveedores, clientes, y demas se basa en la honestidad y equidad?			
5	¿El hotel ha incrementado sus activos de Propiedad Planta y Equipo?			
B	**EVALUACIÓN DE RIESGOS**			
1	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios del activo que pueden afectar al Hotel?			
2	¿Existe personal capacitado para controlar el proceso de adquisiciones?			
3	¿La identificación de problemas son informados y solucionados de manera eficaz por el personal pertinente?			
C	**ACTIVIDADES DE CONTROL**			
1	¿Se lleva un control en el proceso de adquisiciones desde su autorización e iniciación hasta que finalizó.?			
2	¿Se clasifican los bienes adquiridos para su ubicación en bodega?			
3	¿Se realizan controles periódicos de constatacion física de las adquisiciones ?			
4	¿Existe la infrestructura adecuada para la conservacion de los productos adquiridos?			
D	**INFORMACION Y COMUNICACIÓN**			
1	¿La comunicación entre el departamento de adquisiciones y las difeerentes áreas es la adecuada ?			
2	¿Existen politicas de comunicación e informacion para el manejo de activos?			
E	**SUPERVICION Y MONITOREO**			
1	En el desarrollo de las adquisiciones se realiza comparaciones entre las metas planteadas y los resultados obtenidos			
	TOTAL			
	CALIFICACION SI			
	CALIFICACION NO			
	NIVEL DE CONFIANZA			
	VALORACION RIESGO			
	ELABORADO POR	S.P.F.L.		
	FECHA	28/06/1014		
	SUPERVISADO POR	L.E.A.F.		
	FECHA	#########		

CONCLUSION:

BCA1.2

ALFA ASOCIADOS

Cliente:

Entrevistado:

Auditor: Luis Alvarez

PASIVO

Nº	PREGUNTAS	Resp. SI	Resp. NO	OBSERVACIONES
A	**AMBIENTE DE CONTROL**			
1	¿El hotel tiene designado resposables en el area de creditos y pagos?			
2	¿Existe politicas y procedimientos para la adquisición de créditos?			
3	¿La administración incentiva y compromete a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?			
4	¿El hotel a incurrido en creditos en lso últimos 3 años?			
B	**EVALUACIÓN DE RIESGOS**			
1	¿El personal cuenta con un programa de capacitación para el area financiera del Hotel?			
2	¿Se evalúa los posibles riesgos antes de incurrir en un crédito?			
3	¿Existe un plan de contingencia para cubrir los pagos de un crédito obtenido al momento de no tener liquidez?			
4	¿El Hotel cuenta con personal que evalua los riegos financiero en los que se pueden incurrir?			
C	**ACTIVIDADES DE CONTROL**			
1	¿Se registran correctamente los créditos obtenidos?			
2	¿El destino del dinero obtenido por un créditos es el mismo para el cual se solicitó?			
3	¿El hotel realiza los pago oportunamente del credito adquirido?			
D	**INFORMACION Y COMUNICACIÓN**			
1	¿La aporbación de un credito obtenido en una institución financiera es comunicado oportunamente al gerente de la empresa?			
E	**SUPERVICION Y MONITOREO**			
1	¿En el proceso de pagos de deudas se realizan comparaciones entre las metas planteadas y los resultados obtenidos?			
	TOTAL			
	CALIFICACION SI			
	CALIFICACION NO			
	NIVEL DE CONFIANZA			
	VALORACION RIESGO			
	ELABORADO POR	S.P.F.L.		
	FECHA	28/06/1014		
	SUPERVISADO POR	L.E.A.F.		
	FECHA	6/30/2014		

CONCLUSION

BCA1.3

ALFA ASOCIADOS

Cliente:

Entrevistado:

Auditor: **Luis Alvarez**

PATRIMONIO

Nº	PREGUNTAS	Resp. SI	Resp. NO	OBSERVACIONES
A	**AMBIENTE DE CONTROL**			
1	¿La administración de patrimonio es ejercida por personas capacitadas y con experiencia?			
2	¿Existen politicas y procedimientos para incrementar el capital social?			
3	El hotel en los 3 ultimos años ha incrimentado su patrimonio			
4	¿El hotel cuenta con un Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?			
B	**EVALUACIÓN DE RIESGOS**			
1	¿La administración ha definido metas o corto y largo plazo respecto al patrimonio?			
2	¿El hotel cumple con los dispuesto en la ley para reparticion de utilidades?			
C	**ACTIVIDADES DE CONTROL**			
1	¿Se realizan reuniones con los socios para decidir el destino de las utilidades anuales?			
2	¿Se identifican correctamente los aportes a futuras capitalizaciones?			
3	¿Se realizan controles periódicos al manejo de las cuentas del patrimonio?			
4	¿Los informes financieros reunen atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?			
D	**INFORMACION Y COMUNICACIÓN**			
1	¿La comunicación entre los socios es la adecuada ?			
E	**SUPERVICION Y MONITOREO**			
1	¿La supervición del manejo del patrimonio se realiza con responsabilidad?			
	TOTAL			
	CALIFICACION SI			
	CALIFICACION NO			
	NIVEL DE CONFIANZA			
	VALORACION RIESGO			
	ELABORADO POR	S.P.F.L.		
	FECHA	28/06/1014		
	SUPERVISADO POR	L.E.A.F.		
	FECHA	#########		

CONCLUSION

EVALUACION CONTROL INTERNO - ACTIVO

BCA2.1.1

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **ACTIVO** **PONDERACION:** 40%

FACTORES: **INVENTARIOS**

PERIODO: DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2(

CONTROLES / MUESTRA	AUTORIZACION	FACTURACION	INGRESO A BODEGA	ORDEN DE DESPACHO
HOTEL CRESPO	1	1	1	1
HOTEL CARVALLO	1	1	1	1
HOTEL PRINCIPE	0	1	0	0
TOTAL	**2**	**3**	**2**	**2**
NIVEL DE CUMPLIMIENTO:	27	40	27	27
CALIFICACION DE INVENTARIOS:		**30**		

BCA2.1.2

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **ACTIVO** **PONDERACION:** 40%

FACTORES: **CUENTAS POR COBRAR**

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

CONTROLES / MUESTRA	RESERVA HOSPEDAJE	FACTURACION	RECUPERACION DE CARTERA
HOTEL CRESPO	1	1	1
HOTEL CARVALLO	1	1	1
HOTEL PRINCIPE	0	1	1
TOTAL	**2**	**3**	**3**
NIVEL DE CUMPLIMIENTO:	27	40	40
LIFICACION DE CUENTAS POR COBRAR:		**36**	

BCA2.1.3

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **ACTIVO** **PONDERACION:** 40%

FACTORES: **PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

CONTROLES / MUESTRA	AUTORIZACION IDENTIFICACION ADQUISICION	CUMPLIMIENTO DE LEYES RELATIVAS AL GASTO POR DEPRECIACION	GARANTIAS POR SINIESTROS
HOTEL CRESPO	1	1	1
HOTEL CARVALLO	1	1	0
HOTEL PRINCIPE	0	1	0
TOTAL	**2**	**3**	**1**
NIVEL DE CUMPLIMIENTO:	27	40	13
CALIFICACION DE INVENTARIOS:		**27**	

BCA2.2.1

EVALUACION DE CONTROL INTERNO – PASIVO

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **PASIVO** **PONDERACION:** 20%
FACTORES: **CUENTAS POR PAGAR**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

CONTROLES / MUESTRA	VERIFICACION DE FACTURACION	REGISTROS VS. DESEMBOLSOS	CALENDARIO DE PAGO	ANALISIS DE APROBACION DE PAGO
HOTEL CRESPO	1	1	1	1
HOTEL CARVALLO	1	1	1	1
HOTEL PRINCIPE	0	1	1	0
TOTAL	**2**	**3**	**3**	**2**
NIVEL DE CUMPLIMIENTO:	13	20	20	13
CALIFICACION DE INVENTARIOS:		**17**		

BCA2.2.2

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **PASIVO** **PONDERACION:** 20%

FACTORES: **ANTICIPO CLIENTES**

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

CONTROLES / MUESTRA	RESERVA HOSPEDAJE	REGISTRO CONTABLE	CRUCE DE CUENTAS CON FACTURACION
HOTEL CRESPO	1	1	1
HOTEL CARVALLO	0	1	1
HOTEL PRINCIPE	0	1	1
TOTAL	**1**	**3**	**3**
NIVEL DE CUMPLIMIENTO:	7	20	20
CALIFICACION DE CUENTAS POR COBRAR:		**16**	

EVALUACION CONTROL INTERNO – PATRIMONIO

BCA2.3.1

ALFA ASOCIADOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **PATRIMONIO** **PONDERACION:** 60%
FACTORES: **CAPITAL SOCIAL**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

CONTROLES / MUESTRA	CUMPLIMIENTO OBLIGACIONES FORMALES	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO	ESTUDIO DE LA SIT. LEGAL Y ESTATUTARIA	ANALISIS DE MOVIMIENTOS APROBATORIOS
HOTEL CRESPO	1	1	1	1
HOTEL CARVALLO	1	1	0	1
HOTEL PRINCIPE	0	1	0	0
TOTAL	**2**	**3**	**1**	**2**
NIVEL DE CUMPLIMIENTO:	40	60	20	40
CALIFICACION DE INVENTARIOS:		**40**		

ESTADOS FINANCIEROS

BCB1.

CODIGO	HOTEL	ORO VERDE	CRESPO	CARVALLO	PRINCIPE
	ACTIVO	10,509,664.32	1,453,662.57	154,660.48	76,072.38
101	*ACTIVO CORRIENTE*	696,524.00	256,744.68	101,952.83	25,716.69
10101	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	333,174.33	3,357.51	16,436.99	60.00
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	194,277.19	75,988.25	41,332.93	3,203.52
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	197,955.49	0.00	41,534.92	2,382.28
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	197,955.49		41,534.92	2,382.28
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS				
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		80,600.29		1,001.24
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-3,678.30	-4,612.04	-201.99	-180.00
10103	INVENTARIOS	43,031.81	25,911.84	5,467.77	16,910.22
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	9,113.69	17,519.47	16,741.67	
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO				
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	116,926.98	23,936.44	21,973.47	5,542.95
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	16,761.14	20,300.08	18,944.65	4,622.18
102	*ACTIVO NO CORRIENTE*	9,813,140.32	1,196,917.89	52,707.65	50,355.69
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	9,748,770.82	1,196,917.89	52,707.65	50,355.69
1020105	MUEBLES Y ENSERES	388,376.71	130,266.47	50,136.54	4,172.95
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	733,377.88	62,574.07	66,916.66	23,433.40
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	54,960.55	15,109.35	18,811.66	800.00
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	72,798.48	26,776.87	60,338.64	

BCB1.
2/3

1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-496,818.45	-701,739.06	-228,495.85	-21,100.35
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00			
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0.00			
10203	ACTIVOS BIOLOGICOS	58,557.54			
10204	ACTIVO INTANGIBLE				
1020405	(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE				
1020406	OTROS INTANGIBLES	58,557.54			
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES				
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	5,811.96			
2	***PASIVO***	3,757,205.22	992,466.36	76,032.81	73,189.33
201	*PASIVO CORRIENTE*	1,101,371.78	269,551.99	59,943.46	73,189.33
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	681,970.09	130,005.25	21,468.07	1,458.81
2010301	LOCALES	652,065.77	130,005.25	21,468.07	1,458.81
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	383,333.36	123,987.56		
20105	PROVISIONES			9,968.22	
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	31,972.27	5,174.15	26,874.11	16,600.72
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO				1,192.23
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	27,829.55	67.87	1,743.49	
20109	OTROS PASIVOS FINANCIEROS				
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	4,096.06	10,385.03	1,183.63	
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS				
202	*PASIVO NO CORRIENTE*	2,655,833.44	722,914.37	16,089.35	

BCB1.
3/3

20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	191,900.00	97,026.36		
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1,820,833.30	59,327.45		
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS		301,266.16	16,089.35	
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	263,119.52	128,794.40		
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	220,299.12	121,994.40		
20209	PASIVO DIFERIDO	379,980.62			
3	***PATRIMONIO NETO***	6,752,459.10	461,196.21	78,627.67	2,883.05
301	*CAPITAL*	985,600.00	242,657.00	500.00	1,000.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	985,600.00	242,657.00	500.00	1,000.00
304	*RESERVAS*	396,407.01	39,721.24	200.00	538.59
30401	RESERVA LEGAL	106,076.00	39,337.23	200.00	538.59
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	290,331.01	384.01		
305	*OTROS RESULTADOS INTEGRALES*	0.00	0.00		
306	*RESULTADOS ACUMULADOS*	5,273,204.00	99,512.04	-24,059.20	-25,118.85
30601	GANACIAS ACUMULADAS	761.01	23,816.34	7,607.62	23,740.51
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-16,486.01	-12,883.93	-31,666.82	-48,859.36
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	3,957,939.00			
307	*RESULTADOS DEL EJERCICIO*	97,248.09	13,283.01	7,875.81	-4,536.69
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	97,248.09	13,283.01	7,875.81	-4,536.69

BCB1.1

DATOS A USAR EN LA APLICACIÓN DE INDICADORES

CUENTAS	HOTELES			
	ORO VERDE	CRESPO	CARVALLO	PRINCIPE
	0190085376001	0190002152001	0190330370001	0190312348001
ACTIVO	10509664,32	1453662,57	154660,48	76072,38
ACTIVO CORRIENTE	696524	256744,68	101952,83	25716,69
CUENTAS POR COBRAR	194277,19	75988,25	41332,93	3203,52
PPYE	9748770,82	1196917,89	52707,55	50355,69
INVENTARIOS	43031,81	25911,84	5467,77	16910,22
ACTIVO NO CORRIENTE	9813140,32	1196917,89	52707,65	50355,69
PASIVO	3757205,22	992466,36	76032,81	73189,33
PASIVO CORRIENTE	1101371,78	269551,99	59943,46	73189,33
CUENTAS POR PAGAR	681970,09	130005,25	21468,07	1458,81
PASIVO NO CORRIENTE	2655833,44	722914,37	16089,35	0
CUENTAS POR PAGAR	191900	96026,36	0	0
PATRIMONIO NETO	6752459,1	461196,21	78627,67	2883,05
INGRESOS / VENTAS	2581883,16	710365,07	405787,8	147939,99
COSTO DE VENTAS	1618260,93	128321,55	162580,27	85206,52
UTILIDAD BRUTA	963622,23	582043,52	243207,53	62733,47
GASTOS	780314,99	568760,51	231584,27	66077,93
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	97248,09	13283,01	7875,81	-4536,69
COMPRAS	372722,67	129804,25	45624,84	15800,73
UTILIDAD OPERACIONAL	185530,36	13283,01	11623,26	-3344,46

BCB2.1

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **ACTIVO**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013
INDICADOR. ***LIQUIDEZ CORRIENTE***
FORMULA: $\frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$

HOTELES	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	RESULTADO	VALOR DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	**696524**	**1101371,78**	**0,63**			**medio**
CRESPO	256744,68	269551,99	**0,95**	0,63	0,32	*medio*
CARVALLO	101952,83	59943,46	**1,70**	0,63	1,07	*alto*
PRINCIPE	25716,69	73189,33	**0,35**	0,63	-0,28	*bajo*

Nivel de Desempeño:	> 1	*alto*
	0,5 - 1	*medio*
	< 0,5	*bajo*

COMENTARIO:
Las entidades de primera categoría del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, en su mayoría tienen un nivel de liquidez medio, es decir poseen capacidad de efectuar sus pagos a corto plazo pero no para cubrir futuras obligaciones, a diferencia del Hotel Príncipe, que debe mejorar su flujo de efectivo para no caer en situaciones de insolvencia y posteriores problemas de insolvencia

BCB2.1

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 1

MOVILIDAD DEL ACTIVO CIRCULANTE DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Las entidades de primera categoría del sector hotelero, en su mayoría tienen un nivel de liquidez medio, es decir poseen capacidad de efectuar sus pagos a corto plazo pero no para cubrir futuras obligaciones, a diferencia del Hotel Príncipe, que debe mejorar su flujo de efectivo para no caer en situaciones de insolvencia y posteriores problemas de insolvencia

CRITERIO:

Las entidades del sector hotelero para poder tener un nivel alto de liquidez deben tener por cada dólar de obligación, como mínimo un dólar para su respaldo.

CAUSA:

Las entidades hoteleras en el año 2013 evaluadas han generado grandes cantidades de obligaciones por pagar que fueron fruto de inversiones en mejoras de infraestructura financiadas por préstamos bancarios o grandes cantidades en compras para el giro normal de la entidad.

EFECTO:

Las entidades hoteleras al final el año 2013, presentan un nivel de liquidez medio, resultado de tener un préstamo en una institución financiera, en caso de el Hotel Crespo; o como en el Hotel Príncipe que cumplen sus obligaciones con proveedores con dinero prestado por sus socios, que a la final se convierte en deuda a pagar a socios que si nos fijamos es un valor alto.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	10 de julio de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	10 de julio de 2014

BCB2.2

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **ACTIVO**
FACTOR: **INVENTARIOS**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013
INDICADOR. **ROTACION DE INVENTARIOS**
FORMULA: $\frac{Costo\ de\ Ventas}{Inventarios}$

HOTELES	COSTO DE VENTA	INVENTARIOS	RESULTADO	VALOR DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	**1618260,93**	**43031,81**	**37,6**			
CRESPO	128321,55	25911,84	**5,0**	38	33	*Bajo*
CARVALLO	162580,27	5467,77	**29,7**	38	8	*Medio*
PRINCIPE	85206,52	16910,22	**5,0**	38	33	*Bajo*

Nivel de Desempeño:	> = 35	*alto*
	25 - 34	*medio*
	< 25	*bajo*

COMENTARIO:
La rotación de Inventarios de las entidades de primera categoría del sector hotelero de la ciudad de Cuenca para el año 2013 es BAJO ya que los inventarios de dos hoteles analizados se convierten en ventas 5 veces al año, frente a las 38 veces del mejor hotel del sector. Un caso muy diferente encontramos en el Hotel Carvallo que sus inventarios se convierten en ventas 30 veces al año, esto se debe a que su cuenta de inventarios no es representativa ya que sus adquisiciones de insumos son enviadas directamente al gasto y no registradas como inventarios.

BCB2.2

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 2

ROTACION DE INVENTARIOS DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

La rotación de Inventarios de las entidades para el año 2013 es Baja, ya que los inventarios de dos hoteles analizados se convierten en ventas 5 veces al año, frente a las 38 veces del mejor hotel del sector. Un caso muy diferente encontramos en el Hotel Carvallo, sus inventarios se convierten en ventas 30 veces al año, producto de que su cuenta de inventarios no tienen mayor movimiento.

CRITERIO:

La rotación de inventarios de las entidades hoteleras para el 2013 debe ser de 38 veces al año, tomando como referencia al mejor hotel del sector. Ya que cuando más elevado sea el valor del ratio, significa que los inventarios se renuevan en mayor medida, como consecuencia del incremento de las ventas.

CAUSA:

En el sector hotelero es muy difícil y extenso llevar un inventario de todos los insumos que compra la entidad para vender, principalmente en insumos de alimentación y bebidas, por ello algunas entidades en vez de registrar sus compras como inventario, la registran como gasto.

EFECTO:

El registro de las adquisiciones en el gasto conlleva a que la cuenta de inventarios contenga valores no representativos, por tal razón su rotación es más rápida pero no es realista, éste es el caso del Hotel Carvallo.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	10 de julio de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	10 de julio de 2014

BCB2.3

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **ACTIVO**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. *PRUEBA DE LIQUIDEZ SECA*

FORMULA: $$\frac{Activo\ corriente\ -\ Inventarios}{Pasivo\ corriente}$$

HOTELES	ACT.CTE - INVENTARIOS	PASIVO CORRIENTE	RESULTADO	VALOR DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	**653492,19**	**1101371,8**	**0,59**			
CRESPO	**230832,84**	**269551,99**	**0,86**	0,59	0,26	*Medio*
CARVALLO	**96485,06**	**59943,46**	**1,61**	0,59	1,02	*Alto*
PRINCIPE	**8806,47**	**73189,33**	**0,12**	0,59	-0,47	*Bajo*

Nivel de Desempeño:	> 1	*alto*
	0,50 - 0,99	*medio*
	< 0,49	*bajo*

COMENTARIO:

Las entidades de primera categoría del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, en su mayoría tienen un nivel medio en el indicador de prueba de liquidez seca, es decir tienen la mínima capacidad de efectuar sus pagos a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, pero no para cubrir futuras obligaciones, Por otro lado el Hotel Príncipe, que tiene un resultado critico que le compromete a mejorar para que pueda cubrir sus obligaciones.

BCB2.3

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 3

LIQUIDEZ SECA DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Las entidades de primera categoría del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, en su mayoría tienen un nivel medio en el indicador de prueba de liquidez seca, es decir tienen la mínima capacidad de efectuar sus pagos a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, pero no para cubrir futuras obligaciones, Por otro lado el Hotel Príncipe, que tiene un resultado critico que le compromete a mejorar para que pueda cubrir sus obligaciones.

CRITERIO:

Las entidades del sector hotelero de la Ciudad de Cuenca, deben tener por cada dólar de obligaciones por pagar un promedio de un dólar de liquidez, sin tener que depender de la venta de los inventarios. Cuando más alto sea el resultado del ratio mejor será su liquidez para cubrir sus obligaciones.

CAUSA:

Las entidades hoteleras de Cuenca, es su mayoría tienen un índice de liquidez seca media, consecuencia de haber adquirido financiamiento en una entidad bancaria o por otra parte la adquisición de compras altas a crédito. Un caso particular se da en el Hotel Príncipe que su mayor parte de obligaciones por pagar son a socios.

EFECTO:

Las entidades hoteleras de Cuenca, es su mayoría tienen la mínima capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes, dentro de las cuales se encuentran los préstamos a corto plazo realizadas por instituciones financieras, proveedores y socios.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	10 de julio de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	10 de julio de 2014

BCB3.1

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **PASIVO**
FACTOR: **CUENTAS POR PAGAR**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. *RAZON DE ENDEUDAMIENTO*

FORMULA: $$\frac{Pasivos\ totales}{Activo\ total}$$

HOTEL	PASIVO	ACTIVO	RESULTADO	% DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	***3757205,2***	***10509664,32***	***36%***			
CRESPO	992466,36	1453662,57	68%	***36%***	33%	*Medio*
CARVALLO	76032,81	154660,48	49%	***36%***	13%	*Alto*
EL PRINCIPE	73189,33	76072,38	96%	***36%***	60%	*Bajo*

Nivel de Desempeño:	> 50	*alto*
	51% - 75%	*medio*
	< 75%	*bajo*

COMENTARIO:

El nivel de endeudamiento de las entidades de primera categoría del sector hotelero de la ciudad de Cuenca es diverso, gran parte de sus activos son financiados con deuda sea está a corto o largo plazo, sin embargo las cifras no son alarmantes en su mayoría ya que las entidades están en capacidad de asumir el riesgo y adquirir la deuda de acuerdo a las evaluaciones ya realizadas. No siendo este el caso del Hotel Príncipe puesto que las adquisiciones del hotel están financiadas por los socios y su capacidad de pago es mínima.

BCB3.1

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 4

RAZON DE ENDEUDAMIENTO DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Al realizar la observación de razón de endeudamiento de las entidades de primera categoría del sector hotelero se verifico que tienen en promedio un nivel de endeudamiento medio, por esta razón tienen una limitada capacidad de endeudamiento.

CRITERIO:

La normativa del indicador de: Razón de Endeudamiento manifiesta que cuando el índice es más bajo, significa que la empresa no depende de sus acreedores y que dispone de una capacidad de endeudamiento razonable.

CAUSA:

Debido a que las empresas hoteleras deben invertir en infraestructura para un mejor servicio, tienen gran parte de sus activos financiados por proveedores, llegando a tener una capacidad limitada de endeudamiento.

EFECTO:

Pueden llegar a tener una estructura financiera más arriesgada y entrar en grado elevado de dependencia de los acreedores, siendo financiado el activo con fondos ajenos.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	01 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	02 de septiembre de 2014

BCB3.2

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **PATRIMONIO**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. *ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL*

FORMULA: $\frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$

HOTELES	PASIVO TOTAL	PATRIMONIO	RESULTADO	VALOR DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	3757205,2	6752459,1	**0,56**			
CRESPO	992466,36	461196,21	**2,15**	0,56	-1,60	*Medio*
CARVALLO	76032,81	78627,67	**0,97**	0,56	-0,41	*Medio*
PRINCIPE	73189,33	2883,05	**25,39**	0,56	-24,83	*Bajo*

Nivel de Desempeño:	< 1	*alto*
	1 _ 5	*medio*
	> 5	*bajo*

COMENTARIO:

Se puede observar en el grafico que la entidad que mayor grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores es el Hotel Príncipe, esto significa que los acreedores son los que financian mayormente a la entidad, en cambio las demás entidades tiene un bajo financiamiento con dependencia de los acreedores.

BCB3.2

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 5

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

El nivel de endeudamiento patrimonial de las entidades de primera clase del sector hotelero de la ciudad de cuenca, es bueno, ya que sus índices están en un rango aceptable, salvo el Hotel Príncipe, que sus acreedores son los que financian en gran parte a su entidad.

CRITERIO:

El índice de Endeudamiento Patrimonial nos indica que cuando el valor es más bajo significa que el financiamiento no depende de acreedores sino de sus accionistas o socios, además establece la capacidad de acceder a un crédito.

CAUSA:

El nivel de endeudamiento de cada entidad de primera categoría del sector hotelero se debe por manejar políticas de endeudamiento ajustadas a nivel de ventas, solo el Hotel Príncipe es una empresa que se financia gran parte de su empresa con dinero de préstamo de socios.

EFECTO:

Debido al nivel de endeudamiento de las entidades, podrán seguir realizando créditos e inversión con un nivel de riesgo tolerable, sin descuidar las políticas de endeudamiento que mejoraran el flujo de efectivo.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	02 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	03 de septiembre de 2014

BCB3.3

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **PATRIMONIO**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. ***ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO***

FORMULA: $\frac{Patrimonio}{Activo\ Fijo}$

HOTELES	PATRIMONIO	ACTIVO FIJO	RESULTADO	VALOR DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	6752459,1	9748770,82	**0,69**			
CRESPO	461196,21	1196917,89	**0,39**	0,69	-0,31	*Bajo*
CARVALLO	78627,67	52707,55	**1,49**	0,69	-0,80	*Medio*
PRINCIPE	2883,05	50355,69	**0,06**	0,69	0,64	*Bajo*

Nivel de Desempeño:	< 0,50	*alto*
	0,51 - 1,50	*medio*
	> 1,51	*bajo*

COMENTARIO:

Se puede observar después del análisis de endeudamiento del activo fijo que las entidades de primera categoría para el año 2013, poseen un nivel de desempeño Bajo comparado con el mejor del sector hotelero, permitiendo que gran parte de su inversión en activo fijo se haya financiado con el patrimonio de la empresa.

BCB3.3

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 6

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Al realizar una indagación al nivel de endeudamiento del activo fijo de las mejores entidades de primera categoría, encontramos que sus activos fijos no son financiados en su totalidad por el patrimonio de cada entidad, existiendo excepciones como el caso del Hotel Carvallo.

CRITERIO:

El indicador: Endeudamiento del Activo Fijo mide la relación monetaria que se tiene del patrimonio por cada unidad invertida en activo fijo, Las entidades del sector hotelero deben poseer un valor igual o mayor a 1, permitiendo que la totalidad del activo fijo se pueda financiar con el patrimonio de la entidad.

CAUSA:

Debido a que las entidades del sector hotelero deben invertir continuamente en activos fijos para brindar un mejor servicio, se ven la necesidad de adquirir nuevos activos fijos, financiado estos con préstamos de terceros y no del patrimonio de la misma entidad

EFECTO:

Por el tamaño de inversión que se necesita para poseer un activo fijo, las entidades del sector hotelero tienen en su mayoría financiadas por instituciones financieras, lo que provoca un valor adicional a pagar por los mencionados activos fijos.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	01 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	02 de septiembre de 2014

BCB4.1

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **ACTIVO**
FACTOR: **PROPIEDA PLANTA Y EQUIPO**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. *ROTACION DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO*

FORMULA: $\frac{Ventas}{Activo\ Fijo}$

HOTELES	VENTAS	% de Cto. Vts.	ACTIVO FIJO	% de Inventarios	RESULTADO	VALOR DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	2581883,16	***100***	9748771	**100**	**0,26**			
CRESPO	710365,07	28	1196918	12	**0,59**	0,26	-0,33	*Medio*
CARVALLO	405787,8	16	137708	1	**2,95**	0,26	-2,68	*Alto*
PRINCIPE	147939,99	6	50355,7	1	**2,94**	0,26	-2,67	*Alto*

Nivel de Desempeño:	> 1	*alto*
	0,50 - 0,99	*medio*
	< 0,50	*bajo*

OBSERVACIONES:

Las entidades de primera categoría del sector hotelero de la ciudad de Cuenca en el año 2013 presentan una rotación de Propiedad Planta y Equipo moderada debido a que se aprovecha de forma eficiente sus activos fijos para generar ingresos. Las entidades hoteleras que presentan menor rotación es producto de que aún no recuperan su valor invertido en el activo fijo.

BCB4.1

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 9

ROTACION DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Luego de analizar la rotación de propiedad planta y equipo se encontró que las entidades mantienen una rotación moderada debido a que no se aprovecha de forma eficiente sus activos fijos para generar ingresos. Las entidades hoteleras que presentan menor rotación es producto de que aún no recuperan su valor invertido en el activo fijo.

CRITERIO:

Las entidades del sector hotelero deben mantener una rotación de propiedad planta y equipo por lo menos igual a una unidad monetaria, de tal manera que el nivel de ventas esté en proporción a lo invertido en activos.

CAUSA:

Las entidades hoteleras como Príncipe y Carvallo no reflejan un monto significativo en activos fijos aun así sus ventas son elevadas y es por ello que sus resultados son elevados, mientras que el Hotel Oro Verde y Crespo reflejan inversión en activos fijos y ventas proporcionales , entregando resultados menores a la unidad monetaria.

EFECTO:

La inversión en propiedad planta y equipo no se encuentra en proporción a las ventas por ello se puede deducir que existe una reducción de utilidades al finalizar el periodo por motivo de depreciación del bien o intereses de préstamos contraídos.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	05 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	05 de septiembre de 2014

BCB4.2

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **ACTIVO**

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. ROTACION DE VENTAS

FORMULA:

$$\frac{Ventas}{Activo\ total}$$

HOTELES	VENTAS	% de Ventas	ACTIVO TOTAL	% Activo Total	RESULTADO	% DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	***2581883,16***	***100***	***10509664,32***	***100***	***0,25***			
CRESPO	710365,07	28	1453662,57	14	**0,49**	0,52	0,03	*Medio*
CARVALLO	405787,8	16	154660,48	1	**2,62**	0,52	-2,10	*Alto*
PRINCIPE	147939,99	6	76072,38	1	**1,94**	0,52	-1,42	*Alto*

Nivel de Desempeño:		
	> 1	*alto*
	0,49 - 0,99	*medio*
	< 0,48	*bajo*

OBSERVACIONES:

La rotación de Ventas de las entidades hoteleras de primera categoría de la ciudad de Cuenca en el año 2013 es alto, puesto que cada entidad genera ingresos positivos por cada 1 dólar de activos que es de propiedad de las mismas. Estos resultados se encuentran relacionados directamente con el nivel de ventas y activo total de cada entidad, lo que quiere decir que cada una realiza un buen uso de los activos para generar sus ingresos.

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: *01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013*

HALLAZGO 10

ROTACION DE VENTAS DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Luego de realizar un análisis a la rotación de Ventas de las entidades se encuentra que su desempeño es alto, puesto que cada entidad genera ingresos positivos por cada 1 dólar de activos que es de propiedad de las mismas, lo que quiere decir que cada una realiza un buen uso de los activos para generar sus ingresos.

CRITERIO:

Las entidades del sector hotelero deben poseer un indicador de rotación de ventas que refleje una efectiva administración, ya que a determinada inversión en activos se debe conseguir mayor volumen de ventas.

CAUSA:

La administración de las entidades hoteleras tienen una eficiente utilización de activos frente a las ventas, sin embargo existen entidades que no han realizado inversiones y por ende sus ventas son bajas.

EFECTO:

El hotel Oro verde y Crespo en los tres últimos años han realizado inversión en activos, sus ventas son altas sin embargo su rotación es baja debido al monto elevado en los activos totales, este resultado irá incrementándose en los años posteriores ya que la inversión se irá recuperando. Mientras que el Hotel Carvallo y Príncipe presentan una rotación alta, debido a que no han realizado inversiones de activos, esto puede ser perjudicar para los hoteles a nivel de perfil competitivo, calidad del servicio.

Elaborado por:	S.P.F.L.	***Fecha:***	07 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	***Fecha:***	07 de septiembre de 2014

BCB4.3

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **ACTIVO**
FACTOR: **CUENTAS POR COBRAR**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. *ROTACION DE CARTERA*

FORMULA: $$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ Cobrar}$$

HOTELES	VENTAS	CUENTAS POR COBRAR	RESULTADO	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	2581883,16	194277,19	**13,3**	*Moderado*
CRESPO	710365,07	75988,25	**9,35**	*Moderado*
CARVALLO	405787,8	41332,93	**9,82**	*Moderado*
PRINCIPE	147939,99	3203,52	**46,18**	*Alto*

Nivel de Desempeño:	> 15	*alto*
	14 _ 8	*medio*
	0 - 7	*bajo*

OBSERVACIONES:

Las entidades hoteleras de primera categoría para el año 2013 reflejan un nivel de desempeño Moderado. Los hoteles Crespo y Carvallo en promedio rotan su cartera 10 veces al año, frente al mejor hotel del sector que rota su cartera 13 veces. El caso del hotel Príncipe es diferente pues tiene una rotación de cartera acelerada 46 veces al año, esto es reflejo de que sus ventas son altas y las cuentas por cobrar bajas, todas sus ventas son al contado.

BCB4.3

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 11

ROTACION DE CARTERA DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Posterior al estudio las entidades reflejan un nivel de desempeño Moderado. Los hoteles en promedio rotan su cartera 10 veces al año, frente al mejor hotel del sector que rota su cartera 13 veces. Existen casos excepcionales donde su rotación de cartera acelerada ya que sus ventas son altas y las cuentas por cobrar bajas.

CRITERIO:

Las entidades del sector hotelero deben mantener una rotación de cartera cuya rapidez permita evaluar a las políticas de crédito fijadas por cada entidad, mientras más rápida sea su rotación de cartera mejor será la administración de la misma. La rotación del sector para el año 2013 debe ser de 20 veces.

CAUSA:

Cada entidad hotelera por lo general el servicio de alojamiento lo cobra en efectivo o tarjeta de crédito. Pero a su vez maneja diferentes políticas de cobranza y tarifas, entre ellas para empresas de turismo, corporativas y clientes frecuentes. Así como también se ofrecen servicios adicionales al alojamiento como banquetes y eventos. Estos dos motivos generan cuentas por cobrar al hotel.

EFECTO:

El caso del hotel Príncipe se dedica en su mayoría a la prestación de servicios de alojamiento es por ello su reducido valor de cuentas por cobrar y tan alto nivel de rotación, mientras que los demás hoteles mantienen valores altos en cuentas por cobrar por ende su rotación es menor pero no son valores alarmantes.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	09 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	09 de septiembre de 2014

BCB4.4

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **PASIVO**
FACTOR: **CUENTAS POR PAGAR**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. *ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR*

FORMULA: $$\frac{Costo\ de\ Ventas}{Cuentas\ por\ Pagar}$$

HOTELES	COSTO DE VENTAS	CUENTAS POR PAGAR	RESULTADO	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	1618260,9	681970,09	**2,4**	*Bajo*
CRESPO	128321,55	130005,25	**1,0**	*Bajo*
CARVALLO	162580,27	21468,07	**7,6**	*Moderado*
PRINCIPE	85206,52	1458,81	**58,4**	*Alto*

Nivel de Desempeño:	> 15	*alto*
	14 _ 8	*medio*
	0 - 7	*bajo*

OBSERVACIONES:

Las entidades de primera categoría para el año 2013 presentan una rotación de cuentas por pagar Bajo. El Oro Verde y Crespo han incrementado sus activos fijos por ello mantienen deuda y su rotación es más baja, el caso del hotel Carvallo mantiene una rotación moderada de 8 veces al año, mientras que la rotación del hotel Príncipe es alta debido a que la entidad no posee deudas a corto plazo, pues de acuerdo a los estudios de liquidez no posee capacidad de endeudamiento.

BCB4.4

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 12

ROTACION CUENTAS POR PAGAR DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Luego del análisis realizado se encuentran que las entidades del sector hotelero presentan una rotación de cuentas por pagar bajo, consecuencia de la poca capacidad de endeudamiento de ciertas entidades.

CRITERIO:

La rotación de cuentas por pagar mide la velocidad con la que las entidades hoteleras pagan sus obligaciones de carácter comercial, para el año 2013 la rotación de las entidades debería estar entre 7 y 9 rotaciones.

CAUSA:

Ciertas entidades como el hotel Oro Verde y Crespo han adquirido deudas de montos elevados a largo plazo por ello evitan contraer deudas a corto plazo y de ahí su rotación tan baja, mientras que el hotel príncipe luego de los análisis de liquidez demuestra que no posee capacidad de endeudamiento por lo que su rotación es alta pero no real.

EFECTO:

Debido a la poca capacidad de cancelar las deudas a corto plazo las entidades hoteleras pueden decaer en apariencias crediticias.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	11 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	12 de septiembre de 2014

BCB4.5

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **ACTIVO**

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA

FORMULA: $$\frac{Cuentas\ por\ cobrar\ *365}{Ventas}$$

HOTELES	Ctas por cob. * 365	VENTAS	RESULTADO	% DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	70911174	2581883,16	***27***			
CRESPO	27735711	710365,07	**39**	27	-12	*Moderado*
CARVALLO	15086519	405787,80	**37**	27	-10	*Moderado*
PRINCIPE	1169285	147939,99	**8**	27	20	*Alto*

Nivel de Desempeño:	> 20	*alto*
	21 - 40	*medio*
	< 40	*bajo*

OBSERVACIONES:

Las entidades de primera categoría Crespo y Carvallo para el año 2013 presentan un periodo promedio de cobranza de 38 días frente a los 27 días del mejor hotel del sector, teniendo un grado de liquidez moderado. Mientras que el hotel príncipe presenta un periodo promedio de cobranza de 8 días debido a su bajo valor en el costo de venta y relacionado con la rotación de cartera su bajo valor en cuentas por cobrar.

BCB4.5

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 13

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Luego del análisis del periodo promedio de cobranza, las entidades hoteleras presentan un periodo de 38 días, teniendo un grado de liquidez moderado. Este indicador se relaciona con la rotación de cartera de cada entidad.

CRITERIO:

El periodo promedio de cobranza mide la habilidad de cada entidad para recuperar el dinero de sus ventas a crédito, por ello las entidades del sector hotelero para el año 2013 en promedio deberían manejarse un periodo de 33 días, caso contrario se afectará su liquidez.

CAUSA:

Las cuentas por cobrar de cada entidad hotelera varían debido a que estas en su mayoría se generan por los servicios adicionales que presta el hotel y en menor cuantía por el servicio de alojamiento.

EFECTO:

El hotel Príncipe mantiene un periodo promedio de cobranza alto ya que el valor de sus cuentas por cobrar es reducido, el hotel Crespo y Carvallo mantiene periodos más coherentes con relación al valor de sus cuentas por cobrar, demostrando un nivel de liquidez más certero.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	15 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	15 de septiembre de 2014

BCB5.1

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA
COMPONENTE: **ACTIVO**
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. ANALISIS DE LA RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT)

FORMULA:

$$\left\{ \frac{Utlidad\ neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ Total} \right\}$$

HOTELES	Utilidad / Ventas	Ventas / activo	RESULTADO	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	***0,37***	***0,25***	***1,52***	
CRESPO	***0,82***	***0,49***	**1,68**	*Alto*
CARVALLO	***0,60***	***2,62***	**0,23**	*Moderado*
PRINCIPE	***0,42***	***1,94***	**0,22**	*Moderado*

Nivel de Desempeño:	> 1	*alto*
	0.10 - 0,99	*medio*
	< 0,10	*bajo*

OBSERVACIONES:

Las entidades de primera categoría del sector hotelero mantienen una rentabilidad neta del activo moderada para el año 2013. Se observa que el mejor hotel del sector y el hotel Crespo manejan una rentabilidad alta sin afectarse significativamente el activo mientras que las entidades más pequeñas como el hotel Carvallo y Príncipe mantienen una rentabilidad moderada donde reflejan afectación en el activo total.

BCB5.1

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 14

ANALIZIS DE DUPONT REALIZADO A LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Posterior al análisis, las entidades hoteleras mantienen una rentabilidad neta del activo moderada para el año 2013. Existiendo variaciones de rentabilidad acorde al tamaño de las mismas.

CRITERIO:

El análisis de rentabilidad neta del Activo (Dupont), muestra la capacidad del activo para producir utilidades independientemente de la forma que fueron financiadas, por ello las entidades hoteleras deberán arrogar valores positivos en este indicador ya que su actividad se basa en el uso de activos fijos y son los responsables del desempeño.

CAUSA:

Las entidades hoteleras como Carvallo y Príncipe no han incrementado sus activos, como activos fijos, a diferencia de las entidades Oro Verde y Crespo.

EFECTO:

La rentabilidad de las entidades que realizaron inversión en Activos es mayor debido a que sus ventas también se elevaron. A diferencia de las entidades que no han invertido en activos, cuya rentabilidad es significativamente menor.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	16 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	16 de septiembre de 2014

BCB5.2

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **PATRIMONIO**

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. MARGEN OPERACIONAL

FORMULA: $\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$

HOTELES	Utilidad Operacional	VENTAS	RESULTADO	% DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	*185530,36*	*2581883,16*	***0,07***			
CRESPO	*13283,01*	*710365,07*	**0,02**	0,07	0,05	*Medio*
CARVALLO	*11623,26*	*405787,80*	**0,03**	0,07	0,04	*Medio*
PRINCIPE	*-3344,46*	*147939,99*	**-0,02**	0,07	0,09	*Bajo*

Nivel de Desempeño:	> 1,00	*alto*
	0,01 0, 99	*medio*
	valores negativos	*bajo*

COMENTARIO:

Las entidades de primera categoría para el año 2013, indican que sus entidades son poco rentables, sus ventas cubren los gastos operacionales y generan poca utilidad, el caso del Hotel Príncipe tiene un resultado negativo ya que sus ingresos no son suficientes para cubrir todos los gastos existentes.

BCB5.2

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 15

MARGEN OPERACIONAL DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Posterior al análisis las entidades hoteleras indican que son poco rentables ya que sus ventas tan solo cubren los gastos operacionales generando poca utilidad, Existiendo hoteles que presentan resultados negativos por falencia de diferente índole.

CRITERIO:

El margen operacional indica si las entidades hoteleras son o no rentables, independientemente de cómo son financiadas sus actividades, por ello las entidades deberán mantener un índice positivo.

CAUSA:

Las entidades hoteleras tienen ingresos fluctuantes, mismos que se incrementan en temporadas altas y decremento en temporadas bajas, los hoteles como Oro Verde, Crespo, y Carvallo ofrecen diferentes servicios al hospedaje.

EFECTO:

Los ingresos diferentes al hospedaje colaboran con el incremento de los ingresos de ciertas entidades y con una buena administración se pueden cubrir de manera eficiente los gastos operacionales.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	17 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	17 de septiembre de 2014

BCB5.3

ALFA ASOCIADOS

PAPEL DE TRABAJO

CLIENTE: HOTELES DE PRIMERA

COMPONENTE: **PATRIMONIO**

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBE DE 2013

INDICADOR. *MARGEN BRUTO DE RENTABILIDAD*

FORMULA: $$\frac{Ventas \ - Costo\ de\ Ventas}{Ventas\ netas}$$

HOTELES	VENTAS - CTO. VENTAS	VENTAS NETAS	RESULTADO	VALOR DE COMPARACION	BRECHA	NIVEL DE DESEMPEÑO
ORO VERDE	963622,23	2581883,16	**0,37**			
CRESPO	582043,52	710365,07	**0,82**	0,37	0,37	*Alto*
CARVALLO	243207,53	405787,8	**0,60**	0,37	0,37	*Alto*
PRINCIPE	62733,47	147939,99	**0,42**	0,37	0,37	*Moderado*

Nivel de Desempeño:	> 0,50	*alto*
	0,01 - 0,49	*medio*
	valores negativos	*bajo*

COMENTARIO:

Las entidades de primera categoría presentan un margen bruto de rentabilidad Alta para el año 2013, es decir poseen la capacidad para cubrir sus respectivos gastos operativos y generar utilidades.

BCB5.3

ALFA ASOCIADOS

SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA

AUDITORIA GERENCIAL AL AREA ADMINISTRATIVA

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HALLAZGO 16

MARGEN BRUTO DE RENTABILIDAD DE LAS ENTIDADES DE PRIMERA CATEGORIA DEL SECTOR HOTELERO

CONDICIÓN:

Las entidades hoteleras presentan un margen bruto de rentabilidad Alta, es decir poseen la capacidad para cubrir sus respectivos gastos operativos y generar utilidades.

CRITERIO:

El margen bruto de rentabilidad indica cuanto genera cada entidad por cada 1 dólar vendido, es decir con cuanto cuenta la empresa para cubrir gastos operativos y generar utilidades. En el sector hotelero al tratarse de entidades que prestan servicios el resultado siempre será positivo.

CAUSA:

Las entidades manejan variaciones significativas en los valores de ventas y costo de ventas.

EFECTO:

Diversidad en los valores obtenidos como margen bruto de rentabilidad, sin embargo cada uno posee una capacidad de rentabilidad.

Elaborado por:	S.P.F.L.	**Fecha:**	18 de septiembre de 2014
Supervisado por:	L.E.A.F.	**Fecha:**	18 de septiembre de 2014

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENICAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA:

DISEÑO DE TESIS

"AUDITORIA GERENCIAL AL ESTADO DE LA SITUACION PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA."

REALIZADO POR:

LUIS EDUARDO ALVAREZ FAREZ

SILVANA PATRICIA FAJARDO LUDIZACA

DIRECTOR DE DISEÑO:

Ing. MANUEL VELEZ

FECHA:

08, DICIEMBRE DE 2013.

DISEÑO DE TESIS

1. TITULO

"AUDITORIA GERENCIAL AL ESTADO DE LA SITUACION PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA."

2. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROBLEMÁTICA.

Uno de los principales pilares de la economía del Ecuador en los últimos años se sustenta en la actividad del turismo, que busca atraer a turistas de diferentes partes del mundo, con su vasta riqueza natural y cultural, al igual con la diversidad de sus cuatro regiones que ha dado lugar a cientos de miles de especies de flora y fauna.

Entre las ciudades más visitadas se encuentra Cuenca, considerada como Patrimonio Cultural de la Humanidad, que ofrece a los turistas nacionales e internacionales el privilegio de conocer una ciudad amante de sus tradiciones y costumbres, una cultura e historia de características especiales, y un paisaje único que hacen de ella un destino fascinante.

El turismo ha tomado un auge importante en la ciudad de Cuenca y ésta situación ha dado lugar a la necesidad de ampliar su sector turístico en:

Alojamiento: incrementado su infraestructura, calidad y variedad de servicios,

Servicios alimenticios: dándole un toque de cultura y tradición a los lugares donde se puede encontrar la mejor gastronomía y bebidas de la ciudad,

Transportación: incrementando la movilización de pasajeros turistas a los diversos lugares fascinantes de Cuenca,

Operación e intermediación: se ha incrementado las agencias turísticas, que han dan varias opciones de paquetes turísticos a los visitantes.

La organización y funcionamiento del sector hotelero se encuentra bajo la Ley de Turismo, que en conjunto constituyen el marco legal, los derechos y obligaciones que debe cumplir el sector hotelero, y como debe manejarse en cuanto a categorías e infraestructura del sector.

Pero los organismos de control del sector hotelero no cuentan con una metodología para una auditoria gerencial al sector, ni con indicadores base que permitan medir la eficiencia y eficacia del manejo de la gestión empresarial, en consecuencia no se puede medir de forma oportuna la rentabilidad que genera el sector, ni establecer en qué estado se encuentra su situación patrimonial.

Esta situación motivó a la realización de una investigación bajo el tema de Auditoria de Gerencial a la situación patrimonial del Sector Hotelero de la Ciudad de Cuenca.

3. ANTECEDENTES

3.1 Delimitación del tema de tesis

3.1.1 Contenido.

Propuesta del Diseño

3.1.2 Campo de aplicación.

Auditoria Gerencial a la Situación Patrimonial

3.1.3 Espacio.

Sector Hotelero de la ciudad de Cuenca

3.1.4 Periodo.

Datos del año 2013

4. JUSTIFICACIÓN.

4.1 Justificación Académica.

El desarrollo del tema servirá de aporte para que los estudiantes, docentes y público en general cuenten con una fuente de consulta e investigación sobre la teoría y metodología de una auditoria gerencial a la situación patrimonial del sector hotelero.

4.2 Justificación del Sector Hotelero.

Con el desarrollo del tema y los resultados obtenidos proporcionaremos al sector hotelero una metodología para la realización de una auditoria gerencial, que permita determinar la situación patrimonial del sector cuyos resultados servirán para la toma de decisiones más eficaces.

4.3 Impacto Social.

El desarrollo del tema beneficiará a auditores y sociedad en general, ya que contribuirá con una metodología de auditoria gerencial, utilizando indicadores durante la evaluación de la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

4.4 Justificación Personal.

En los años cursados como estudiantes de la Facultad de Ciencias económicas y administrativas hemos adquirido los conocimientos necesarios para el óptimo desarrollo de la presente tesis. Por otro lado lograremos una experiencia que nos servirá en al ámbito profesional.

4.5 Factibilidad.

La información requerida para el desarrollo de una auditoria gerencial a las principales empresas del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, es de fácil acceso, se la puede encontrar en la base de datos de los diferentes organismos de control que rigen al sector hotelero y al tratarse de un tema investigativo se contara con la

suficiente bibliografía que nos ayudara al análisis y posteriormente a conclusiones. Consecuentemente el desarrollo del tema de tesis propuesto es altamente factible.

5. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Para el desarrollo del tema de tesis planteado, el principal objeto de estudio son las empresas del Sector Hotelero de la Ciudad de Cuenca.

Cuenca ofrece, hoteles de estilo colonial exquisitamente decorados que brindan confort, tecnología a todo nivel y al alcance de la mano del turista que no sólo viene para disfrutar de sus iglesias, museos y de su inigualable clima, sino también para disfrutar del alojamiento.

De acuerdo a la ley de turismo vigente los hoteles se encuentran dentro de la clasificación de Alojamiento. "Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios."[1] (Ministerio de Turismo, 2002)

El Ministerio de Turismo se encarga de determinar la categoria de los establecimientos hoteleros, otorgandole un distintivo de la estrella, ya sea ésta en número de cinco, cuatro, tres, dos y uno. Teniendo cada una sus respectivas caracteristicas, calidad de instalaciones y variedad en los servicios.

De acuero al Art.3 del Reglamento general de las actividades turisticias la clasificacion de los alojamientos hoteleros es la siguiente;

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

[1] Art. 1 del Reglamento general de las Actividades turísticas (alojamiento)

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.

1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas)..

Grupo 2.- Alojamientos Extrahoteleros.

Subgrupo 2.1. Complejos vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.2. Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.3. Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Al ser el tema de estudio el Sector hotelero nos concentraremos en el subgrupo de Hoteles.

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

HOTEL

Se define por hotel: "Todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde."[2] (Ministerio de Turismo, 2002)

El ministerio de turismo establese las siguientes condiciones para que un establecimiento sea denominado Hotel:

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

De conformidad con el art. 10 del Reglamento general de las Actividades turísticas los establecimientos hoteleros se diferencian por la variedad de servicios que prestan a sus ocupantes, encontrando dentro del subgrupo hotel la clasificación de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, cada una con sus respectivas características que serán analizadas en el desarrollo del tema de tesis.

HOTELES RESIDENCIA

Hoteles Residencia "Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá ofrecer servicios de comedor y tendrá un mínimo de treinta habitaciones."[3] (Ministerio de Turismo, 2002)

[2] Art.8 del Reglamento general de las Actividades turísticas (hoteles)
[3] Art. 15, Reglamento general de las actividades turísticas.

El hotel residencia tiene la clasificacion de cuatro, tres, dos y una estrella que debe reunir las condiciones que rigen las categorias de los hoteles, con ecepcion de los servicios de cocina, comedor y habitaciones.

HOTELES APARTAMENTO

Los Hoteles apartamento, conocidos como apart-hotel es: "todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general alojamiento en apartamentos con todos los servicios de un hotel, exceptuando los de comedor. Dispondrá de un mínimo de treinta apartamentos y de muebles, enseres, útiles de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, lencería, etc. para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno. Podrá disponer además de cafetería."[4] (Ministerio de Turismo, 2002)

Los hoteles apartamento al igual que los hoteles residencia, tienen la misma clasificacion y reunen las mismas condiciones que rigen a los hoteles, eceptuando los servicios de cocina, comedor y habitaciones; y, de manera adicional debera sujetarse a estas disposiciones:

- Funcionar en edificios instalados para prestar esta clase de servicios;
- Cobrar la tarifa por alojamiento por meses, semanas o días; y,
- Incluir en la tarifa por alojamiento la limpieza, una vez al día del apartamento, sus instalaciones y enseres, excluidos los de cocina.

5.1 Movimiento del Sector Hotelero

Una de las características principales de los hoteles de Cuenca es que todos tienen su identidad propia, su forma de funcionar, sus objetivos y seguidores leales. Pero, su objetivo en común es extender el espíritu de la hospitalidad a los huéspedes que se alojan en ellos.

[4] Art 16. Reglamento general de las Actividades turísticas

Por ello el movimiento en el Sector hotelero de la ciudad es continuo durante todo el año, recalcando que existe mayor afluencia de visitantes en feriados y fechas donde Cuenca resplandece su cultura, costumbres y tradiciones.

Estas actividades turísticas son:

FIESTAS RELIGIOSAS

- Gran pase del Niño Viajero
- Fiesta del Corpus Christi
- Fiestas de las Cruces
- Semana Santa

FIESTAS POPULARES

- Año Viejo y Año Nuevo
- Comparsas del 6 de Enero
- Carnaval

FIESTAS CIVICAS

- Fundación de Cuenca
- Independencia de Cuenca

3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

3.1. Selección de los conceptos claves.

1. Turismo
2. Ciudad de Cuenca
3. Empresa
4. Sector Hotelero
5. Situación Patrimonial
6. Auditoria Gerencial
7. NIAS
8. Indicadores del sector hotelero

9. Riesgo Empresarial

3.2. Definición de los conceptos claves.

✓ *EL TURISMO*

Al Turismo se lo define *"por el conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, diversiones, enseñanzas, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos, como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones."*[5] (http://rincondeluniversitario.blogspot.com/2009/08/el-servicio-turistico-es-el-conjunto-de.html, s.f.)

El Turismo nace del fenómeno de que miles de personas viajan por todo el mundo en los denominados viajes de placer, buscando vivir nuevas experiencias. Al turismo se lo define como la actividad donde el principal protagonista es el hombre, que realiza movimientos de un lugar a otro, por aire, mar y tierra, bajo diferentes motivos, éste desplazamiento puede darse dentro y fuera de el mismo país de origen.

✓ CIUDAD DE CUENCA

La ciudad de Cuenca, oficialmente denominada Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca, es una ciudad del centro sur de la República del Ecuador y es la capital de la provincia del Azuay y de la Región 6.

Cuenca goza de un clima privilegiado por ubicarse dentro de un extenso valle en medio de la columna andina con una temperatura variable entre 7 a 15 °C en invierno y 12 a 25 °C en verano pudiendo decir que goza de un clima primaveral todo el año y es ideal para la siembra de flores y orquídeas que se exportan a todo el Mundo. Es llamada la Atenas del Ecuador por su majestuosa arquitectura, su diversidad cultural, su aporte a las artes,

[5] http://rincondeluniversitario.blogspot.com/2009/08/el-servicio-turistico-es-el-conjunto-de.html

ciencias y letras ecuatorianas y por ser el lugar de nacimiento de muchos personajes ilustres de la sociedad ecuatoriana. Su Centro Histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en el año 1999

Datos importantes de la ciudad de Cuenca:

- *"Región: Sierra*
- *Provincia: Azuay*
- *Latitud: 2º 53' 57" S*
- *Longitud: 79º 00' 55"O*
- *Clima: 12º C a 25º C (50º F a 77º F)*
- *Población: 505.585 (estimación 2011)*
- *Fundación: 12 de abril de 1557*
- *Alcalde: Paul Granda*
- *Código postal:EC010150*
- *Prefijo telefónico:593 7*
- *Moneda: Dólar Americano*
- *Idioma predominante: Español*
- *Aeropuerto: Mariscal Lamar*
- *Distancia a Guayaquil: 300 km. aprox.*
- *Distancia a Quitoi:441 km. Aprox"* (http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/cuenca.php, s.f.)[6]

Cuenca es actualmente un lugar estratégico desde el cual se pueden emprender varios interesantes recorridos turísticos, por esta razón es motivo de emprendimiento para el sector hotelero, que es el tema de estudio.

✓ <u>EMPRESA</u>

Una empresa es *"una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la*

[6] http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/cuenca.php

producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro."[7] (http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-10.htm, s.f.)

Una empresa requiere de una razón de ser, una estrategia, objetivos, políticas, necesita una misión y visión para encaminar sus actividades que pueden tener diferentes fines. Para el análisis del sector hotelero el estudio estará dirigido a las empresas que prestan servicios que son aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades como es el turismo y hospedaje.

- ✓ *SECTOR HOTELERO*
- ✓ El Sector Hotelero está formado por un conjunto de empresas que se dedican a brindar servicios de alojamiento, comida y afines, a turistas que visitan la ciudad donde se encuentran localizados.

"*En los últimos años, los hoteles en Ecuador se han incrementado debido al mayor movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas. Por esta razón varias cadenas internacionales e inversionistas nacionales le han apostado a Ecuador como un destino privilegiado para construir o administrar un hotel y brindar a los huéspedes el mejor de los servicios."*
8

(http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento, s.f.)

El sector Hotelero en Ecuador tiene la función de ofrecer comodidad y hospitalidad a sus turistas para que participen con entusiasmo de los distintos atractivos y actividades que realiza la ciudad.

- ✓ *SITUACIÓN PATRIMONIAL*

"*El estado de situación patrimonial o balance general expone, en un momento determinado el activo, pasivo y el patrimonio neto de un ente. Muestra la cantidad de recursos económicos de la empresa a un momento determinado, los derechos de los acreedores*

[7] http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-10.htm
[8] http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento

contra la empresa, y la participación de los propietarios en dichos recursos."[9] (http://www.buenastareas.com/ensayos/Esquema-Patrimonial/24303276.html, s.f.)

La situación patrimonial hace referencia a una fotografía de un ente en un momento determinado donde podemos encontrar todos los elementos patrimoniales ordenados en activo, pasivo y patrimonio. Que podrán ser analizados de varias maneras para diferentes fines.

De acuerdo al tema propuesto el motivo de evaluar la situación patrimonial es para determinar la rentabilidad que tiene el sector hotelero.

- ✓ *AUDITORIA GERENCIAL*

La auditoría se define como *"un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso"*.[10] (http://auditoriag.blogspot.com/, s.f.)

Esta definición indica que existen diferentes tipos de auditoria, todo va a depender del enfoque que tome cada una. La auditoría es una herramienta fundamental al momento de evaluar el desempeño desde todo punto de vista de cualquier sector, organización o entidad. Permite verificar si la información financiera, operacional y administrativa es confiable, lo que lleva a descubrir errores de diferente índole y en consecuencia emitir un informe que sea de soporte y ayuda al momento de tomar decisiones dentro del ente auditado.

La auditoría gerencial "*Evalúa las actividades básicas de los gerentes para el cambio y la planificación de la empresa"*[11] la auditoria gerencial será descrita detalladamente en el

[9] http://www.buenastareas.com/ensayos/Esquema-Patrimonial/24303276.html
[10] http://auditoriag.blogspot.com/
[11] http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_2.htm

desarrollo del capítulo dos de la tesis, donde se analizaran diferentes conceptos y criterios para llegar a establecer un concepto más preciso.

- ✓ *NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA* (NIAs)

Las Normas Internacionales de Auditoria (NIAs), "*son interpretaciones de las normas de auditoria generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoria son emitidas por la Junta de Normas de Auditoria (Auditing Standard Board ASB)*"[12]

Las NIAs contienen principios básicos y esenciales para el desarrollo de una auditoria de calidad. Se convierten en medidas a las que debe sujetarse el auditor para poder desempeñar un trabajo eficiente y confiable, que brindara seguridad a su clientes.

Las NIAs se acoplan a cualquier necesidad de auditoria, y se seran el pilar fundamental para el desarrollo del tema propuesto.

- ✓ *INDICADORES PARA EL SECTOR HOTELERO*

Los indicadores son útiles para describir un problema, el cómo, dónde y cómo afecta a éste en distintas circunstancias, también miden los resultados obtenidos en la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el propósito de obtener un diagnóstico de una situación. "*Un indicador es un instrumento de gestión que informa sobre el estado o evolución de un factor clave. Un factor clave representa un aspecto importante para el éxito de la empresa. Los indicadores más usados en el sector hotelero son los siguientes:*

- ***ADR*** *(Average daily rate) o Tarifa media por habitación.*
- ***RevPar*** *(Revenue per available room) Ingreso por habitaciones disponibles.*
- *Coeficiente de ocupación.*"[13] (http://anibalgoicochea.com/2009/11/06/indicadores-para-un-cuadro-de-mando-en-la-gestion-hotelera/, s.f.)

[12] http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse30.html#QQ1-35-63
[13] http://anibalgoicochea.com/2009/11/06/indicadores-para-un-cuadro-de-mando-en-la-gestion-hotelera/

Para la aplicación de indicadores es necesario recolectar datos que sean expresados mediante fórmulas, para ello contamos con la teoría del cuadro de mando integral, cuyos autores son Kaplan y Norton que dice:

"*Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.*"[14] (http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf, s.f.)

El cuadro de mando integral, estudia cada proceso que se realiza de forma interna en la empresa, y su manifestación en el entorno, a través de la aplicación de indicadores. Dándole al empresario una visión más específica con resultados que sirvan de base para la toma de decisiones que permitan la consecución de metas establecidas y lograr el mejoramiento en los servicios.

- ✓ <u>RIESGO EMPRESARIAL</u>

El riesgo está vinculado con todas las actividades que se desarrollan dentro de una empresa, pues nace de la posibilidad de que algo negativo suceda o en su defecto de que algo positivo no suceda.

"*El riesgo empresarial es la posibilidad de que los flujos en efectivo de una empresa sean insuficientes para cubrir los gastos de operación. Los gastos de operación son los que una*

[14] http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf

empresa ocupa al realizar sus operaciones normales. Estos incluyen los salarios, el alquiler, las reparaciones, los impuestos, el transporte y la venta, los gastos administrativos y los gastos generales. Sin el flujo de caja suficiente para pagar estos gastos, las empresas se vuelven más propensas a fallar. El riesgo empresarial se refiere a la probabilidad de que esto ocurra y se divide en dos tipos: el riesgo sistemático y el riesgo no sistemático."[15] (http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-riesgo-empresarial-4339.html, s.f.)

Por esta razón las empresas deben conocer su nivel de riesgo en las diferentes áreas y manejar el mismo por medio de una gestión de riesgos que permita lograr mayor eficiencia y eficacia en sus procesos, equilibrando de esta manera la rentabilidad y el poder de asumir el riesgo empresarial.

4. PROBLEMATIZACIÓN.

4.1. Ubicación:

Problema central:

Existe una carencia de auditorías de carácter gerencial efectuadas al sector hotelero de la ciudad de Cuenca por falta de metodologías que permitan establecer el estado de la situación patrimonial y el manejo de su gestión en las empresas hoteleras.

Problema complementario:

Ausencia de indicadores base que permitan evaluar la situación patrimonial y la rentabilidad de las empresas del sector hotelero.

Problema complementario:

Bajo nivel de interés por parte de los empresarios hoteleros para evaluar la rentabilidad y posición de su empresa frente a las del sector, por no existir una metodología.

[15] http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-riesgo-empresarial-4339.html

5. OBJETIVOS.

5.1. **Objetivo general**.

- Proporcionar de un diseño de metodología de la auditoria gerencial a la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

5.2. Objetivos específicos

- Comprender la organización y funcionamiento del Sector Hotelero de la ciudad de Cuenca (Capítulo 1)

- Fundamentar teóricamente conceptos básicos indispensables para el estudio y desarrollo del tema de tesis planteado. (Capitulo 2)

- Diseñar una metodología de auditoria gerencial al Sector Hotelero de la ciudad de Cuenca, que permitan medir el estado de su situación patrimonial. (Capitulo 3)

- Aplicar una metodología a la auditoria gerencial a la situación patrimonial del sector hotelero, utilizando indicadores (Capitulo 4)

- Revelar el estado de la situación patrimonial actual del sector hotelero a través de una auditoria gerencial. (Capitulo 5)

6. HIPOTESIS

Si se diseña una metodología de auditoria gerencial para medir la situación patrimonial del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, entonces se verificara la rentabilidad del sector.

7. ESQUEMA TENTATIVO

Capítulo 1. Visión Sistémica de la Organización del Sector Hotelero.

1.1. Evolución histórica de la hotelería en el Ecuador

1.2. Diseño Organizacional del sector hotelero

1.3. Estructura organizacional del sector hotelero

1.4. Sistema de Control del sector hotelero

4.3.- Informe de auditoría Gerencial

Capítulo 5. Discusión de Resultados.

5.1 Conclusiones y recomendaciones Teóricas

5.1 Conclusiones y recomendaciones Metodológicas

5.1 Conclusiones y recomendaciones Operativas

9. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS

9.1 Cuadro de Variables y Categorías

VARIABLE	*CATEGORIA*
Organización Sector Hotelero	Descripción
Evolución historica de la hoteleria	Análisis
Diseño organizacional del sector hotelero	Capacidad
Estructura organizacional del sector hotelero	Confiabilidad
Sistema de control del sector hotelero	Eficiencia
Recursos Generales del Sector hotelero	Efectividad
Auditoria Gerencial	Conocimiento
Objeto de la Auditoria Gerencial	Criterio
El Auditor profesional	Cumplimiento
Enfoques de la auditoria gerencial	Economía
Principios y normas de auditoria	Eficacia
Evidiencia de la auditoria gerencial	Eficiencia
Instrumentos de la auditoria Gerencial	Evaluación
Informe de la auditoria gerencial	Transparencia
Metodologia de Auditoria Gerencial	Eficacia
Gestión de auditoria	Integridad
Formulacion de planes de auditoria	Objetividad
Evaluacion de las situaciones institucionales	Verificación
Auditoria a la Situacion Patrimonial del Sector Hotelero	Veracidad
Proceso de Auditoria Gerencial	Responsabilidad
Rentabilidad del Sector hotelero	Seguridad
Informes de Auditoria	Transparencia
Discusion de Resultados	Valor
Conclusiones	Criterio
Recomendaciones	Seguridad

8. TÉCNICAS DE INVESTIGACION

VARIABLES	TECNICAS CUANTITATIVAS			TECNICAS CUALITATIVAS			
	ESTADISTICAS	REGISTROS	ENCUESTAS	OBSERV	ENTREVISTAS	G. FOCALES	TESTIMONIO
Organización Sector Hotelero							
Evolución historica de la hoteleria							
Diseño organizacional del sector hotelero							
Estructura organizacional del sector hotelero							
Sistema de control del sector hotelero							
Recursos Generales del Sector hotelero							
Auditoria Gerencial							
Objeto de la Auditoria Gerencial							
El Auditor profesional							
Enfoques de la auditoria gerencial							
Principios y normas de auditoria							
Evidiencia de la auditoria gerencial							
Instrumentos de la auditoria Gerencial							
Informe de la auditoria gerencial							
Metodologia de Auditoria Gerencial							
Gestión de auditoria							
Formulacion de planes de auditoria							
Evaluacion de las situaciones institucionales							
Auditoria a la Situacion Patrimonial del Sector Hotelero							
Proceso de Auditoria Gerencial							
Rentabilidad del Sector hotelero							
Informes de Auditoria							
Discusion de Resultados							
Conclusiones							
Recomendaciones							

	100%
	75%
	50%
	25%
	0%

CATEGORIAS	TECNICAS CUANTITATIVAS				TECNICAS CUALITATIVAS		
	ESTADISTICAS	REGISTROS	ENCUESTAS	OBSERV	ENTREVISTAS	G. FOCALES	TESTIMONIO
Descripción							
Análisis							
Capacidad							
Confiabilidad							
Eficiencia							
Efectividad							
Conocimiento							
Criterio							
Cumplimiento							
Economía							
Eficacia							
Eficiencia							
Evaluación							
Transparencia							
Eficacia							
Integridad							
Objetividad							
Verificación							
Veracidad							
Responsabilidad							
Seguridad							
Transparencia							
Valor							
Criterio							
Seguridad							

	100%
	75%
	50%
	25%
	0%

9. DISEÑO METODOLOGICO.

Para el tema de tesis "*Auditoria Gerencial Al Estado De La Situación Patrimonial De Las Empresas Del Sector Hotelero De La Ciudad De Cuenca.*"

En la **primera etapa** se realizará la recolección y procesamiento de información, en la cual se desarrollará:

- DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Es necesario diseñar instrumentos para obtener y evaluar información necesaria, suficiente y competente que nos permitan formar un juicio profesional y objetivo, que facilite la elaboración de la auditoria gerencial. Entre estos instrumentos se cuenta con métodos, técnicas, estrategias y procedimientos que arrogaran datos válidos y confiables.

- DISEÑO DE RECOLECCIÓN

Se recolectara información utilizando los instrumentos ya mencionados, por medio de fuentes primaria y secundaria, como son:

Información primaria

Se utilizará técnicas como:

- ***Observación*:** consiste en establecer ocularmente y en forma organizada el desarrollo y comportamiento de una actividad, transacción o acto en particular.
- ***Comparación*:** Es la verificación de las relaciones de similitud y diferencia entre dos o más conceptos, actos, objetos, magnitudes o hechos.
- ***Análisis:*** consiste en descomponer un hecho en sus elementos o partes constitutivas para efectos de estudio y evaluación, separa un sistema en subsistemas hasta conocer sus principios o elementos básicos.

- ***Comprobación*:** Es la verificación de los documentos que soportan una transacción o acto administrativo cumplan requisitos como: autoridad, legalidad, derecho, propiedad y certidumbre.

- ***Inspección*:** consiste en determinar la existencia física y ocular de bienes, efectivo, documentos u otros conceptos para cerciorarse de su existencia y autenticidad e integridad.

- ***Encuesta:*** consiste en la aplicación de formularios o cuestionarios con preguntas predeterminadas con posibilidad de respuesta corta o cerrada sobre un tema concreto y a personas adecuadas. Las posibilidades de respuesta son: afirmativa o "SI", negativa o "NO" y no aplicable o "N/A" cuyo resultado es fácil de tabular, procesar e interpretar.

Información secundaria

Se basara en bibliografía seleccionada y de contenido de acuerdo a las necesidades, las mismas que tendrán la finalidad de mejorar el análisis e interpretación de datos anteriormente obtenidos.

- DISEÑO DE PROCESAMIENO

Los datos obtenidos serán procesados y clasificados de acuerdo a criterios y necesidades, de manera oportuna. El tratamiento de la información se la dará en medios electrónicos.

En la **segunda etapa** se realizara el análisis de la 54rpropuesta del tema, en la cual se desarrollara:

- DISEÑO DE LA INFORMACION

La información se ordenara por capítulos, que son:

Capítulo 1. Visión Sistémica de la Organización del Sector Hotelero.

Capítulo 2. Marco Conceptual de la Auditoria Gerencial

Capítulo 3. Diseño de una metodología de auditoria gerencial del sector hotelero.

Capítulo 4. Aplicación de la Metodología a la Auditoria gerencial a la situación patrimonial del Sector Hotelero de la Ciudad de Cuenca.

Capítulo 5. Discusión de Resultados.

ANALISIS CUANTITATIVO:

El análisis cuantitativo apoya a la medición de lo observado, mediante técnicas y la relación entre variables y conclusiones preestablecidas. Nos brinda una visión de la realidad como espacio y nos permite demostrar las hipótesis formuladas.

ANALISIS CUALITATIVO:

El análisis cualitativo es la interacción con el conjunto social por medio de diferentes técnicas como observación, entrevistas, etc. Que serán de gran ayuda en el análisis e interpretación de resultados, en la ejecución de la auditoria gerencial.

En la **tercera etapa** esta la redacción del texto de tesis, lo cual se hará de la siguiente manera.

- Realizar el borrador del texto
- Revisión del texto por parte del director
- Realizar los ajustes respectivos al texto
- Redacción del texto definitivo
- Presentación del texto, bajo el siguiente formato:
  - *PRELIMINAR*

    Portada

    Contraportada

    Firmas de responsabilidad

    Acuerdos (Dedicatoria y Agradecimiento)

Resumen Ejecutivo y traducido al Ingles

Índices

- *PRINCIPAL*

Introducción

Capítulos

- *PARTE REFERENCIAL*

Anexos

Bibliografía

1. CRONOGRAMA DE TRAMAJO

TIEMPO / ACTIVIDAD	1		2				3				4				5				6				7			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1° ETAPA PROCES. INFOR.																										
Instrumentos																										
Diseño Tesis																										
Recoleccion																										
Procesamiento																										
Revision y Ajustes																										
2° ETAPA INTERP. INFOR.																										
Descripcion																										
Elaboracion Manual de Metodologias de Auditoria Gerencial																										
Conclusiones																										
Informes																										
Ajustes																										
3° ETAPA REDACCION																										
Capitulo 1																										
Capitulo 2																										
Capitulo 3																										
Capitulo 4																										
Capitulo 5																										
Anexos																										
Revision y Ajustes																										

2. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Alles Martha Alicia (2008) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, como lograr un cambio México.
- ✓ Nills Guramolve, Jan Roy (2000), IMPLEMENTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Harvard Business Review.
- ✓ Jesús Felipe Gallego(2002), GESTIÓN DE HOTELES, edición 2002.
- ✓ Miguel Luckie Garcia, Mexico 2009 CONTABILIDAD HOTELERA. 2da edición
- ✓ De la Torre Francisco, México 2001 ADMINISTRACION HOTELERA, Establecimientos de alojamiento, 3ra edición
- ✓ CIDP 2004, CONTABILIDAD, FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS: curso para capacitar a hoteles.
- ✓ Hugo Briseño Ramírez(2006), INDICADORES FINANCIEROS,
- ✓ INDICADORES PARA UN CUADRO DE MANDO EN LA GESTIÓN HOTELERA.
- ✓ Ismael Granados Padilla David Noel 2002, CONTABILIDAD GERENCIAL.
- ✓ Roberts S. Kaplan Harvard Business School David P. Norton CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR LA ESTRATEGIA.
- ✓ Paulo Teixeira. AUDITORIA GERENCIAL. Maph Editorial.
- ✓ Yanel Blanca Luna, , Bogotá 2012 AUDITORIA INTEGRAL DE NORMAS Y PROCEDIIENTOS, 2da edición.

TESIS

- ✓ Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales, Ana Mª Martínez-Vilanova y Martínez, Director Dr. D. Manuel Rodenes Adam, Valencia – España 2008
- ✓ Plan comunicacional dirigido l sector de alojamiento turístico hotelero de Azogues, autora: María Barros, Dir. Xavier Ortega, Cuenca 2012.

PUBLICACIONES

- ✓ Ley de Turismo,
- ✓ Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Turismo,
- ✓ Legislación Ambiental Ecuatoriana
- ✓ Normas Internacionales de Auditoria (NIAs)
- ✓ Normas Internacionales de Informacion Financiera (NIFFs)

DOCUMENTOS

- ✓ El turismo en el Ecuador. Por Elizabeth Moreno
- ✓ Desarrollo, sustentabilidad y turismo: Una visión multidisciplinaria. José Octavio Camelo Avedoy y Luz Angélica Ceballos Chávez

INTERNET

- ✓ http://www.cuadrodemandointegral.net/
- ✓ Ministerio de Turismo de Ecuador: www.vivecuador.com
- ✓ Federación Hotelera de Ecuador: www.hotelesecuador.com.ec
- ✓ http://rincondeluniversitario.blogspot.com/2009/08/el-servicio-turistico-es-el-conjunto-de.html
- ✓ http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento

- ✓ http://www.buenastareas.com/ensayos/Esquema-Patrimonial/24303276.html
- ✓ http://auditoriag.blogspot.com/
- ✓ http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_2.htm

BIBLIOGRAFIA

http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/cuenca.php. (s.f.).

COSO ;AAA, AICPA, FEI,IMA, IIA. (mayo de 2013). *Instituto de Auditores Internos de España.* Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf

Federacion Hotelera del Ecuador. (28 de 12 de 2013). *Hoteles Ecuador.com*. Obtenido de Asociacion hotelera nacional del Ecuador: http://www.hotelesecuador.com/index.php?idiom=1

Alvin, A. (1996). Auditoria un enfoque integral. En A. Alvin, *Auditoria un enfoque integral* (págs. 37 - 40). Prentice Hall.

Anaya, O. (2011). *Analisis Financiero y Principios de Administracion Financiera* (Vol. 14). Bogotá. Obtenido de http://ideas.repec.org/b/ext/admone/37.html

Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja.* ASQC Quality Press.

Codigo de trabajo. (12 de Junio de 2005). *Codigo de Trabajo Registro Oficial Nº58*. Quito, Ecuador.

David Norton, Robert Kaplan. (2012). *El Cuadro de Mando Integral.* Grupo Planera Spain.

Ekos, C. (25 de 04 de 2013). *Revista La Barra.ec.* Obtenido de http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento

Estado, Contraloria General del. (2012). Manual de Auditoria de Gestión de la Contraloria General del Estado.

Finkowsky, E. B. (2013). *Auditoria Administrativa evaluacion y diagnostico empresarial.* Mexico: PEARSON EDUCACION.

Fundacion de Turismo para Cuenca. (16 de Enero de 2014). Obtenido de http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/node/1

Gestiopolis. (Septiembre de 2001). Obtenido de Gesriopolis, Analisis de Dupont: http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/19/dupont.htm

Gestiopolis. (14 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. (M. Medina, Productor, & Mariana Medina) Obtenido de politica organizacional, concepto y esquema de la empresa: http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm

Gestiopolis. (2012). Normas de auditoria generalmente aceptadas. *NAGA´s*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm

Hernandez, S. D. (27 de Diciembre de 2013). Pensamiento estrategico de la Federacion Hotelera del Azuay. (F. Silvana, Entrevistador)

http://3.bp.blogspot.com/aFXe253CpmI/Tv99TyrOF_I/AAAAAAAAABE/OdaVsgA6Wa0/s1600/Nuevo+COSO.png. (s.f.).

http://anibalgoicochea.com/2009/11/06/indicadores-para-un-cuadro-de-mando-en-la-gestion-hotelera/. (s.f.).

http://auditoriag.blogspot.com/. (s.f.).

http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-riesgo-empresarial-4339.html. (s.f.).

http://rincondeluniversitario.blogspot.com/2009/08/el-servicio-turistico-es-el-conjunto-de.html. (s.f.).

http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-10.htm. (s.f.).

http://www.buenastareas.com/ensayos/Esquema-Patrimonial/24303276.html. (s.f.).

http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento. (s.f.).

http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf. (s.f.).

ISO Copyright Office. (2011). ISO 19011. *ISO 19011*. Suiza.

Ley de Seguridad Social Nº 55. (30 de Noviembre de 2001). *Ley de Seguridad Social Registro Oficial suplemento 465*. Quito, Ecuador.

Maco, H. (2013). *Monografias.* Obtenido de monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos7/inaud/inaud.shtml#ixzz2zolqkL3r

Mantilla, S. (Agosto de 2005). Auditoria de control interno. *Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mantilla, S. (2005). *Control Interno.* Bogota: Ecoe Ediciones.

Mautz y Sharaf. (1993). *La filosofia de la auditoria.*

Ministerio de Turismo. (28 de enero de 1998). Ley Organica de turismo. *Ley de Turismo Registro oficial 118*. Quito.

Ministerio de Turismo. (17 de Diciembre de 2002). Reglamento General de Actividades Turisticas Decreto Ejecutivo 3400. *Reglamento General de Actividades Turisticas*. Quito.

Ministerio de Turismo. (2014). Principales Indicadore del turismo. *Boletin Nº2*.

Mintzberg. (2012). *Estructura Organizacional.* Editorial Ariel.

Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. (2009). *Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas*.

Normas Internacionales de Auditoria (220). (2009).

Oriol Amat, Fernando Campa. (2011). *Contabilidad, control de gestion y finazas de hoteles.* Barcelona: Profit Editorial I.S.L. Barcelona.

Pabuence, K. (31 de Marzo de 2014). *Prezi*. Obtenido de Normas de auditoria generalmente aceptadas: http://prezi.com/oyzdy8_k8cs9/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas/

Palacio, Musa Alhasan y Sanchis. (1993). La determinacion de los precios de alojamiento en la industria hotelera. En M. A. Palacio, *La determinacion de los precios de alojamiento en la industria hotelera* (págs. 49 - 60).

Ponce, R. (2002). La Planeacion. En R. Ponce, *La Planeacion* (pág. 255).

SAS, 78. (s.f.). *Staments on Auditing Srandards*.

Teixeira, P. H. (2002). Manual Practico de Auditoria Gerencial. En P. H. Teixeira, *Manual Practico de Auditoria Gerencial* (pág. 7).

Turismo, M. d. (2012). Cifras esenciales del turismo interno y recptor. *Nivel de satisfaccion de los servicios*, 19 - 29.

Turismo, M. d. (2013). *Consolidado Nacional 2013.* Cuenca.

Velez, M. (2014). Auditoria Gerencial II. En M. Velez, *Auditoria Gerencial II.*