

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
UNIDAD DE POSTGRADO



“TESIS DE MAESTRIA”

**“OPTIMIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE
CONTROL EN PYMES HOTELERAS DE LA
CIUDAD DE EL ALTO”**

POSTULANTE: Lic. Jeaneth Mónica Espinal Condori

TUTOR: MSc. Luis Alberto Catacora Laura

La Paz – Bolivia 2018



Dedicatoria

A mis padres, Mauricio y Yola, por ser mi mayor pilar, mis ganas de superarme cada día más por todo el amor y apoyo incondicional que me brindaron en este largo camino.

A mi hermana Paola, quien siempre me ha apoyado incondicionalmente en cada paso que doy.

Al Lic. Omar Nelson Campos Macías, Ph.D., por apoyarme durante este tiempo, por comprenderme y animarme a continuar a pesar de las dificultades.

Agradecimientos

Al Lic. Omar Nelson Campos Macías, Ph.D., por su permanente disposición, dedicación, paciencia y haberme brindado la oportunidad de recurrir a sus conocimientos, me apoyó de manera personal y ha guiado cada uno de los pasos para culminar esta investigación.

Al MSc. Luis Alberto Catacora Laura, por su colaboración durante el desarrollo de la investigación.

A mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas. El reconocimiento eterno a mi familia por el apoyo incondicional.

A todos gracias...

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Delimitación temporal y espacial	2
1.3 Planteamiento del problema	3
1.4 Estado del Arte	5
1.5 Pregunta de investigación	7
1.6 Objetivos.....	8
1.6.1 Objetivo general.....	8
1.6.2 Objetivo específicos.....	8
1.7 Justificación	9
1.7.1 Justificación teórica.....	9
1.7.2 Justificación metodológica	10
1.7.3 Justificación práctica.....	10
1.7.4 Justificación económica.....	11
1.7.5 Justificación social	12
1.8 Hipótesis.....	12

CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Concepto de control.....	13
2.2. Actividades de control.....	14
2.2.1 Definición	14
2.2.2 Importancia de las actividades de control	15
2.2.3 Operadores de las actividades de control.....	15
2.2.4 Tipos de actividades de control	16
2.2.5 Políticas y procedimientos	19
2.2.6 Integración con la apreciación de riesgos.....	20
2.2.7 Controles sobre los sistemas de información	21
2.2.8 Aplicación a pequeñas y medianas empresas.....	22
2.2.9 Controles en la industria hotelera	23
2.3. Pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	24
2.3.1 Origen de PYMES.....	24
2.3.2 Características de las PYMES.....	25
2.4. Gestión hotelera	27
2.4.1 Significado y definición del vocablo “hotel”	27
2.4.2 El hotel como organización empresarial	28
2.4.3 Categorización de hoteles	29
2.4.4 Estándares para la categorización de hoteles	31
2.4.5 Organización básica de un hotel.....	38
2.5 Marco legal	41
2.5.1 Constitución Política del Estado.....	41

2.5.2	Ley General del Turismo.....	42
2.5.3	Reglamento General de la Ley 292	45
2.5.4	Reglamento de Hospedaje Turístico.....	46
CAPÍTULO III.....		48
DISEÑO METODOLÓGICO.....		48
3.1	Enfoque de la investigación.....	48
3.2	Tipo de investigación	48
3.3	Diseño de investigación.....	49
3.4	Metodología de investigación	49
3.5	Técnicas de investigación.....	49
3.6	Instrumentos de investigación	49
3.7	Fuentes de información	50
3.8	Universo de hoteles en la ciudad de El Alto	50
3.9	Muestra.....	51
3.10	Procedimiento de investigación	51
3.11	Sectores económicos en los que Intervienen PYMES.....	52
CAPÍTULO IV.....		55
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL EN PYMES HOTELERAS.....		55
4.1	Tabulación de la información.....	55
4.1.1	Información general de los hoteles participantes en la investigación.....	55
4.1.2	Cantidad de personal.....	57
4.1.3	Número de habitaciones de huéspedes.....	58

4.1.4	Actividades de control en el Área de Reservas y Recepción	59
4.1.5	Actividades de control en el Área de Alimentos y Bebidas	61
4.1.6	Actividades de control en el Área de Housekeeping y Ropería	62
4.1.7	Actividades de control en el Área de Administración	63
4.2	Análisis de resultados y riesgos asociados	65
4.2.1	Riesgos asociados en el Área de Reservas y Recepción	66
4.2.2	Riesgos asociados en el Área de Alimentos y Bebidas	66
4.2.3	Riesgos asociados en el Área de Housekeeping y Ropería	67
4.2.4	Riesgos asociados en el Área de Administración	68
CAPÍTULO V		73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		73
5.1	Conclusiones	73
5.2	Recomendaciones para el diseño de un Modelo de Actividades de Control	75
5.3	Guías que facilitan la implantación de recomendaciones	81
5.3.1	GUÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS	81
5.3.2	GUÍA PARA ELABORAR CONCILIACIONES BANCARIAS	89
5.3.3	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS	92
Bibliografía		121
Anexos		124

Índice de cuadros

Cuadro N° 1.....	32
Cuadro N° 2.....	51
Cuadro N° 3.....	52
Cuadro N° 4.....	53
Cuadro N° 5.....	56
Cuadro N° 6.....	70
Cuadro N° 7.....	76

Índice de graficas

Gráfico N° 1	39
Gráfico N° 2	57
Gráfico N° 3	58
Gráfico N° 4	59
Gráfico N° 5	60
Gráfico N° 6	61
Gráfico N° 7	62
Gráfico N° 8	64
Gráfico N° 9	65

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación analizó la ausencia de actividades de control en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto, omisión que genera riesgo operativo en el negocio, con afectación potencial para la continuidad del negocio. En la evaluación de los controles aplicados en PYMES hoteleras se han establecido debilidades en las actividades de control que ejecutan los hoteles de la ciudad de El Alto que participaron en la investigación.

La investigación tiene el propósito esencial de diseñar actividades de control que mitiguen los riesgos relacionados con la eficiencia del control interno en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto, con la finalidad que los hoteles identifiquen y valoren los posibles riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos.

La investigación es cualitativa y se fundamenta en un proceso inductivo, habiéndose relevado la información mediante entrevistas estructuradas a los propietarios, gerentes y administradores de los hoteles participantes en la investigación, con preguntas cerradas para las áreas de Reservas y Recepción, de Alimentos y Bebidas, de Housekeeping y Ropería y de Administración.

Los resultados obtenidos demuestran la importancia de las actividades de control en las organizaciones, independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones.

La tesis está estructurada en cinco capítulos: El capítulo introductorio contiene los antecedentes de las PYMES en Bolivia, su importancia en la economía del país y su contribución a la generación de empleo, los objetivos, las justificaciones de la elección del tema de la tesis y la hipótesis planteada.

El segundo capítulo contiene el marco teórico que sustenta la tesis, el cual (i) conceptualiza las actividades de control y las PYMES, (ii) describe la gestión hotelera y (iii) esquematiza el marco legal de la industria hotelera en el país.

El tercer capítulo contiene la estrategia metodológica de la investigación incluyendo el enfoque, tipo, diseño, metodología, técnicas e instrumentos de la investigación, así como las fuentes de información.

El cuarto capítulo contiene la presentación y análisis de la información empírica incluyendo la tabulación de la información recolectada en la investigación de campo y el análisis de los resultados obtenidos.

El quinto capítulo formula las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación e incluye un conjunto de guías que facilitan la implantación de las recomendaciones.

ABSTRACT

The research presented below analyzed the absence of control activities in hotel PYMES in El Alto city, an omission that generates operational risk in the business, with potential impact on business continuity. In the evaluation of the controls applied in hotel PYMES, weaknesses have been established in the control activities carried out by the hotels in El Alto city that participated in the investigation.

The research has the essential purpose of designing control activities that mitigate the risks related to the efficiency of internal control in hotel PYMES in El Alto city, with the purpose that hotels identify and assess the possible risks that may affect the achievement of his objectives.

The research is qualitative and is based on an inductive process, the information having been surveyed through structured interviews with the owners, managers and administrators of the hotels participating in the research, with closed questions for the areas of Reservations and Reception, Food and Beverage, of Housekeeping and Wardrobe and Administration.

The results obtained demonstrate the importance of control activities in organizations, regardless of their size, structure and nature of their operations.

The thesis is structured in five chapters: The introductory chapter contains the background of PYMES in Bolivia, its importance in the country's economy and its contribution to the generation of employment, the objectives, the justifications for the choice of subject of the thesis and the hypothesis raised.

The second chapter contains the theoretical framework that supports the thesis, which (i) conceptualizes the control activities and PYMES, (ii) describes the hotel management and (iii) outlines the legal framework of the hotel industry in the country.

The third chapter contains the methodological strategy of the research including the approach, type, design, methodology, techniques and instruments of the research, as well as the sources of information.

The fourth chapter contains the presentation and analysis of empirical information including the tabulation of the information collected in the field research and the analysis of the results obtained.

The fifth chapter formulates the conclusions and recommendations resulting from the research and includes a set of guidelines that facilitate the implementation of the recommendations.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Según Rubín Dorado en su artículo titulado Las Pymes en Bolivia, el autoempleo ha adquirido importancia relevante en la economía nacional, indicando que “la realidad económica en muchos países en vías de desarrollo como el nuestro, atraviesan por tremendas desigualdades que inciden significativamente en la calidad de vida del boliviano y esto se ha venido acentuado más por la inestabilidad política que actualmente se afronta y que ha generado inseguridad económica en los ámbitos de la agroindustria, agropecuaria y de textiles principalmente, incidiendo y ampliando significativamente la brecha del desempleo, en el cierre de empresas, aunado al poco interés en la inversión interna y externa como consecuencia del riesgo e incertidumbre, generando un escenario poco confiable, en donde la economía informal se ha incrementado y está dando paso a que muchos pequeños empresarios emprendedores generen su propio autoempleo, formen microempresas que permiten afrontar su autosustento en esta cruda realidad que vivimos actualmente.” (Dorado L., 2007, pág. 1)

Por otra parte, la publicación de Nueva Economía bajo el título de En Bolivia prevalece el empleo informal, destaca que Bolivia es un país con una población económicamente activa muy pequeña, que presenta altas tasas de desempleo abierto, subempleo y condiciones laborales que denotan una precarización del trabajo. Además, el nivel de pobreza de la mayoría de la población hace que la demanda real y potencial sea de bajo poder adquisitivo, orientada por precios bajos y de un nivel muy poco exigente en términos de calidad de los productos y servicios. (Nueva Economía, 2013, pág. 12)

De acuerdo a la página web del Instituto Nacional de Estadística, la Población Económicamente Activa del año 2017 está estimada en 8.091.829 habitantes que equivale al 72.6 % de la población proyectada de Bolivia para el mismo año y el 70 % equivalente a 5.579.217 habitantes estarían sin empleo formal, según afirma el consultor económico Armando Méndez. (Página Siete, 2016, pág. 5)

La importancia de las micro y pequeñas empresas en la economía nacional es reconocida por el elevado número de emprendimientos existentes, así como por su contribución a la generación de empleo y a otros aspectos socioeconómicos, como, por ejemplo: su aporte al PIB, a la mejora de la distribución del ingreso y al ahorro familiar.

La Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) asegura que las PyMEs aportan el 50 % del Producto Interno Bruto (PIB) de cualquier país de Latinoamérica, además a la generación del 75 % del empleo y representan un 99 % del total de empresas establecidas en la región. FUNDES considera que existen 501.567 unidades económicas en Bolivia, divididas en: (Nueva Economía, 2013, pág. 13)

- a) Microempresa: 99,6%
- b) Pequeña Empresa: 0,7%
- c) Gran Empresa: 0,05%

1.2 Delimitación temporal y espacial

La investigación se realizó en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) hoteleras en la ciudad de El Alto, el mes de mayo de 2016.

Se investigaron las debilidades de control en el universo de PYMES hoteleras en la ciudad de El Alto, a través de entrevistas/cuestionarios

aplicados a los dueños de las PYMES para establecer si realmente aplican actividades de control a la fecha del relevamiento de información.

1.3 Planteamiento del problema

La problemática abordada en la tesis es la ausencia de actividades de control en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto, omisión que genera riesgo operativo en el negocio. El riesgo operativo, de acuerdo a la organización Auditool, es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras originadas por fallas o insuficiencia de controles, entre otros. (Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno - Auditool, 2014, pág. 1) La mitigación de este riesgo se logra implantando actividades de control, las cuales son esenciales para promover la eficacia y eficiencia de las operaciones del negocio, asegurar la confiabilidad de la información financiera y contribuir al cumplimiento de las leyes y regulaciones. Las Actividades de Control corresponden al tercer componente del Control Interno, desde el enfoque del Informe del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión*, conocido como Informe COSO.

Con la creación de PYMES surge el concepto del emprendedor, persona que arriesga su patrimonio, tiempo y esfuerzo en el desarrollo de una forma novedosa de hacer algo productivo a cambio de una posible ganancia (Herrera N., 2015, pág. 7). La parte fundamental de una PYME es su gerente propietario, quien debe tener conocimientos de administración y finanzas para el manejo y control de su emprendimiento; probablemente los emprendimientos gerenciados por personas sin estos conocimientos sean los que fracasan el primer año. (Rodríguez R., 2014, pág. 2)

Considerando que el riesgo operativo puede afectar la continuidad del negocio, las actividades de control adquieren importancia en el contexto de la administración hotelera de PYMES.

En el Capítulo IV de la Tesis se han establecido debilidades en las actividades de control que aplican los hoteles de la ciudad de El Alto que participaron en la investigación, como se resume a continuación:

En el área de Reservas y Recepción, los resultados muestran la inexistencia de actividades de control relacionadas con el registro de reservas canceladas y de control de hospedaje nocturno, en una proporción del 31%.

En el área de Alimentos y Bebidas, los resultados muestran la inexistencia de actividades de control relacionadas con el registro y control de inventarios de alimentos y bebidas; prenumeración de comandas, en una proporción del 74%.

En el área de Housekeeping y Ropería, los resultados muestran la inexistencia de actividades de control relacionadas con el registro y control de los stocks de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones, ausencia de toma de los inventarios de estos insumos e inexistencia de un bincard de ropa de cama, en una proporción del 86%.

Asimismo, en el área de Administración, los resultados muestran la inexistencia de actividades de control en la gestión de los procesos administrativos y financieros, en una proporción del 62%.

La agregación de estas debilidades afecta la propiedad y pertinencia de las actividades de control identificadas.

Siguiendo a Montserrat Rodríguez en el artículo titulado "La importancia de las finanzas en la Pymes" se establece que la causa para la inexistencia de estas actividades de control es la ausencia de conocimientos de los gerentes propietarios de PYMES hoteleras en materia de administración y finanzas para el manejo y control de su emprendimiento, lo que deriva en el fracaso prematuro de su emprendimiento. Por otra parte, estos emprendimientos son

principalmente familiares, su estructura no incluye profesionales que orienten cómo deben implantarse y gestionarse las actividades de control.

Las actividades de control deben ser aplicadas por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones y diseñadas de tal manera, que permitan proporcionar una razonable seguridad en lo referente al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

1.4 Estado del Arte

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, se ha establecido que los aportes más importantes relacionados con la temática de las tesis, fueron principalmente los siguientes:

- En noviembre de 2011, Enrique Nicolás Rom presentó la tesis titulada "Un marco de referencia para garantizar un control interno adecuado en una PyME industrial argentina" presentada en la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional de la ciudad de Buenos Aires. El tesista señala que la implantación y mantenimiento de una estructura de control interno está descuidada en la gestión diaria en PYMES desde la perspectiva de la formalización de los cargos y de los procedimientos de autorización y control, así como la inadecuada segregación de funciones. El abordaje teórico de la tesis se sustenta principalmente en el Marco Integrado de Control Interno de COSO, en coincidencia con la presente tesis. El análisis de la situación de Pymes argentinas fue realizado estrictamente en gabinete, a partir de datos estadísticos macroeconómicos de la nación argentina y de Pymes industriales en particular, no habiéndose realizado una investigación de campo. La propuesta de la tesis es la implantación de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) que incluye controles generales y específicos para las funciones de Inventarios, Cuentas

por Cobrar, Cuentas a Pagar, Producción y Finanzas, existiendo coincidencias significativas con la propuesta para la función de gestión del stock de inventarios. (Nicolás, 2011)

- En julio de 2006, Yaremi Flores Calderón y Guadalupe Ibarra García presentaron la tesis titulada "Diseño de Control Interno para la Pequeña y Mediana Empresa" en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en México. Las tesistas aseveran que la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas carecen de un control interno debido a que estas organizaciones se encuentran conformadas por familiares que no tienen idea del manejo de la empresa, asimismo, los propietarios no dan importancia al control interno en pymes, diagnóstico que concuerda con la problemática descrita en la presente Tesis. (Flores Calderón & Ibarra, 2006)

El control interno, según las tesistas, muestra un mejor desarrollo de los procesos, mejorando las operaciones del negocio, proporcionando una herramienta para el manejo de las pymes, generando información financiera oportuna para la toma de decisiones y políticas preestablecidas para un trabajo eficiente.

La tesis se encuentra encauzada hacia los objetivos del Control Interno y enfoca la función contable administrativa, habiéndose aplicado cuestionarios para relevar los procesos contables y administrativos con el objeto de conocer sus deficiencias, método coincidente con la presente Tesis. Sin embargo, la investigación carece de hipótesis y de procedimientos detallados que permitan a las Pequeñas y Medianas Empresas implantar el diseño de control interno propuesto.

La propuesta del modelo de control interno fue implantada en la PYME "Ferre Materiales Robles" con la finalidad de facilitar una herramienta para mejorar sus procesos, disminuir los riesgos de

operaciones y mejorar la productividad de la organización. Los resultados mostraron la importancia del control interno dentro de la Pequeña y Mediana Empresa, mejorando el plan de organización y procedimientos coordinados para salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera. No obstante que no se precisa si el diseño del control interno implantado en la Ferretería redujo las deficiencias encontradas, las coincidencias de las tesis son significativas desde la perspectiva de la optimización del control interno en PYMES.

- El mes de diciembre de 2010, Juan Manuel Benítez del Rosario presentó la tesis titulada "La calidad del servicio en la industria hotelera" en el Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Comunidad Autónoma de Canarias, en la que estudia las dimensiones de la calidad del servicio en la hotelería, incluyendo el hospedaje, servicio de alimentos y bebidas y servicios misceláneos. Aplicando un cuestionario explora la calidad percibida por los clientes en las instalaciones hoteleras, midiendo el grado de satisfacción sobre la calidad de los servicios recibidos y sus disconformidades respecto a sus expectativas frustradas. La tesis no aborda explícitamente la temática de las actividades de control en la hotelería, no obstante, en coincidencia con la presente Tesis, el autor recomienda que todas las actividades misionales del establecimiento hotelero deben estar estandarizadas en manuales de procedimientos debidamente formalizados. (Benítez del Rosario, 2010)

1.5 Pregunta de investigación

Como se describió precedentemente, el conjunto de las debilidades y/o falencias identificadas podría afectar la eficacia y propiedad de las

actividades de control aplicadas en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto.

En el escenario planteado, la interrogante que sirvió de guía en el proceso de la investigación fue la siguiente:

¿Son apropiadas las actividades de control que forman parte del tercer Componente del Informe COSO, las cuales se aplican en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto?

1.6 Objetivos

Para responder la pregunta planteada precedentemente, se formularon los siguientes objetivos que guiaron el desarrollo de la investigación:

1.6.1 Objetivo general

Diseñar actividades de control que mitiguen los riesgos relacionados con la eficacia del control interno en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto.

1.6.2 Objetivo específicos

Los objetivos específicos para alcanzar el objetivo general fueron los siguientes:

- Conceptualizar el Componente Actividades de Control, desde las perspectivas del Informe COSO.
- Conocer las actividades de control que se aplican actualmente en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto.

- Diseñar lineamientos generales que permitan implantar actividades de control en PYMES hoteleras.

1.7 Justificación

1.7.1 Justificación teórica

Como se establece en el Informe del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión*, publicado el año 1992, más conocido como Informe COSO, el Control Interno está integrado por cinco componentes relacionados entre sí los cuales son: (i) Ambiente de Control, (ii) Evaluación de Riesgos, (iii) Actividades de Control, (iv) Información y Comunicación y (v) Supervisión. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision, 1992)

Las Actividades de Control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la organización. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Desde el punto de vista teórico, se pretende que, a partir de los resultados de la investigación de campo, las PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto diseñen actividades de control que mitiguen los riesgos que podrían afectar sus operaciones y eficacia de su control interno, con base en la cadena de controles propuestos en la Tesis y los lineamientos generales para su implantación.

1.7.2 Justificación metodológica

Inicialmente se estableció que el universo de hoteles en la ciudad de El Alto, registrados en la Unidad de Cultura y Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto y en la Cámara Hotelera Cam Turh de El Alto, está constituido por 1 hotel de una estrella, 1 hotel de dos estrellas y 3 hoteles de tres estrellas. La investigación incluyó a los cinco hoteles descritos, consiguientemente la unidad muestral fue igual a la población. La investigación no incluyó otros locales de hospedaje como ser hostales, residenciales, alojamientos, moteles y otros, debido a que éstos no tienen la estructura administrativa que permita identificar, analizar e implantar actividades de control.

La recogida de datos sobre el funcionamiento de las actividades de control fue de fuentes primarias mediante entrevistas estructuradas a los propietarios, gerentes y/o administradores de los hoteles de la muestra, aplicando un cuestionario cuyas respuestas fueron posteriormente validadas; asimismo se recurrió a fuentes secundarias como libros, publicaciones y otros que tienen información útil para la investigación.

1.7.3 Justificación práctica

La investigación se llevó a cabo con el fin de proponer un conjunto de actividades de control para PYMES de la industria hotelera de la ciudad de El Alto porque en la actualidad éstas no ejercen un apropiado control de sus operaciones, como se demuestra en el Capítulo IV. La ciudad de El Alto es la ciudad con mayor crecimiento poblacional del Departamento de La Paz, el último periodo intercensal 2001 - 2012 creció el 2.10 % según el Instituto Nacional de Estadística.

Si se analizan rigurosamente los elementos de las actividades de control y se logra el mejoramiento de la calidad de la información financiera, se optimizarán los recursos económicos de las PYMES hoteleras y existirá un eficiente manejo de esos recursos.

1.7.4 Justificación económica

Como se analizó en el numeral 1.3 precedente, el riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas originadas por fallas o insuficiencia de actividades de control que pueden afectar la continuidad del negocio. (Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno - Auditool, 2014, pág. 1)

En la evaluación de los controles aplicados en PYMES hoteleras que se expone en el Capítulo IV de la Tesis, se han establecido debilidades en las actividades de control que ejecutan los hoteles de la ciudad de El Alto que participaron en la investigación. Por ejemplo, en el área de Alimentos y Bebidas no existen controles de registro y control de inventarios de alimentos y bebidas, siendo el riesgo asociado el robo de ítems del stock de alimentos y bebidas o el uso inadecuado de los mismos por parte del personal encargado del bar – restaurant, el costo de las bebidas importadas es especialmente significativo.

En consecuencia, si se mantienen las debilidades identificadas y no se mitiga el riesgo implantando actividades de control, la PYME hotelera incrementará el costo de venta de los alimentos y bebidas, disminuyendo el margen de utilidad bruta.

Desde el punto de vista económico, se pretende que, a partir de la implantación de actividades de control que mitiguen los riesgos que podrían incrementar el costo de venta de alimentos y bebidas,

las PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto maximicen las ganancias brutas del negocio.

1.7.5 Justificación social

El sector de hoteles y restaurantes es el sector más representativo del Sector de Servicios, por otra parte, la ciudad de El Alto es la ciudad con mayor crecimiento poblacional del Departamento de La Paz como se analizó en el numeral 1.6.3 precedente, en ese contexto el negocio hotelero en la ciudad de El Alto adquiere relevancia si se considera el incremento de la demanda potencial de este servicio. Es ahí donde radica la importancia del aporte de la tesis a la sociedad de la ciudad de El Alto.

Es fundamental que, como miembro de la comunidad académica, aporte mi conocimiento y destreza en estrategias administrativas, contables y financieras, en el análisis y solución de problemáticas que se presentan en el entorno social, siendo esta una de las responsabilidades éticas del Contador Público.

1.8 Hipótesis

Con base en la pregunta de la investigación planteada en el capítulo precedente, se formuló la siguiente hipótesis:

“Las actividades de control aplicadas actualmente por PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto generan riesgos asociados cuya materialización afectan los objetivos del Control Interno de la organización”.

Respecto a las relaciones de causalidad analizadas, la variable independiente está constituida por “las actividades de control” aplicadas actualmente por PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto y la variable dependiente es la generación de “los riesgos subsecuentes que afectan los objetivos del Control Interno” de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo presenta la revisión de la literatura de los antecedentes del problema de investigación, de las teorías básicas y de la definición de conceptos relacionados con la temática de la tesis e introduce el concepto de control, como se describe a continuación.

2.1. Concepto de control

La función administrativa de Control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y los planes para alcanzarlos (Koontz H., 2003, pág. 640). En la acepción más simple, Stephen Robbins define el control como "supervisar las actividades para verificar que se realizan como se planearon y para corregir las desviaciones significativas" (Robbins & Judge, Timothy A., 2009, pág. 5). Proviene del término francés controle que significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. El proceso básico de control involucra 3 pasos: (i) establecimiento de planes y normas, (ii) medición del desempeño contra ese plan y/o norma y (iii) corrección de las desviaciones.

Juan Santillana en su obra titulada "Auditoría Interna", describe que en cualquier medida que tome la administración, se ha planeado y organizado las operaciones de manera tal que proporcione un aseguramiento razonable que los riesgos están siendo administrados de manera efectiva y que los objetivos y metas serán alcanzados de manera eficiente y económica" (Santillana, 2013, pág. 73).

Alfredo Obregón en su publicación titulada "Glosario de Términos" describe el control como un mecanismo preventivo y correctivo adoptado

por la administración de una dependencia o entidad, que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pág. 118)

2.2. Actividades de control

2.2.1 Definición

María Alejandra Marín de Guerrero en su publicación "Nuevos Conceptos de Control Interno Informe C.O.S.O.", define que las actividades de control "son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Dirección Superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos." (Marín de Guerrero, pág. 20)

Por otra parte, Guillermo Cuéllar en su publicación "Informe Ejecutivo COSO", plantea que las actividades de control son políticas y procedimientos, acciones de las personas para implementar políticas para ayudar a asegurar que las directivas de la dirección identificadas como necesarias para encarar los riesgos, son cumplidas. En base a la naturaleza de los objetivos de la entidad a los que corresponden, las actividades de control pueden ser divididas en tres categorías: control de operaciones, control de elaboración de información contable y control de elaboración de información de cumplimiento. (Cuéllar M., 2009, pág. 47)

A pesar que algunos controles solamente corresponden a un área, a menudo se superponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad de control en particular podría ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías. Por esto, los controles operativos pueden también ayudar a asegurar la confiabilidad de la elaboración de información contable, los controles sobre elaboración de información contable pueden servir para asegurar cumplimientos.

2.2.2 Importancia de las actividades de control

María Alejandra Marín de Guerrero plantea que las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Éstas apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización. Es necesario que cada control esté en consonancia con el riesgo que previene, teniendo presente que los controles exagerados son tan perjudiciales como el riesgo excesivo, y reducen la productividad (Marín de Guerrero, pág. 20).

2.2.3 Operadores de las actividades de control

La misma autora considera que las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión (Marín de Guerrero, pág. 20). Partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a:

- Prevenir su ocurrencia;
- Minimizar el impacto de sus consecuencias, o

- Procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible.

2.2.4 Tipos de actividades de control

Guillermo Cuéllar en su publicación "Informe Ejecutivo COSO", plantea que se han establecido muchas descripciones diferentes de tipos de actividades de control, las que incluyen controles preventivos, detectivos, manuales, computarizados y gerenciales.

Las actividades de control pueden ser tipificadas por objetivos de control específicos tales como asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos. Seguidamente se detallan ciertas actividades de control desempeñadas comúnmente por el personal a diversos niveles de la empresa. Las mismas se presentan para ilustrar el rango y la variedad de las actividades de control, y no para sugerir una categorización particular. (Cuéllar M., 2009, pág. 48)

- **Revisiones a nivel superior.** Se hacen revisiones del desempeño actual versus presupuestos, previsiones, periodos anteriores y competidores. Se sigue la pista a las iniciativas principales – tales como mejoramiento de los procesos productivos y programas de contención o de reducción de costos – para medir el grado en que las metas están siendo alcanzadas. Se monitorea la implantación de los planes para el desarrollo de nuevos emprendimientos conjuntos y financiamiento. Las acciones gerenciales tomadas para analizar y actuar en consecuencia de tales informes representan actividades de control.

- **Dirección directa funcional o por actividades.** Los gerentes que supervisan actividades o funciones revisan los informes de desempeño. Por ejemplo, un gerente de hotel revisa los informes diarios sobre las camas utilizadas, verifica los resúmenes e identifica las tendencias, relacionando los resultados con las estadísticas económicas del turismo receptivo. También se realizan conciliaciones entre los flujos diarios de efectivo y los movimientos bancarios.
- **Procesamiento de información.** Una variedad de controles son, realizados para verificar la exactitud, integridad y autorización de transacciones. Los datos ingresados están sujetos a controles de edición o de consistencia con archivos de control aprobados. Se controlan las secuencias numéricas de comandas que soportan la atención de clientes de alimentos y bebidas. Los totales de archivos son conciliados y comparados con balances anteriores y con cuentas de control. Las excepciones que necesitan actuación posterior son puestas de manifiesto por el personal auxiliar e informadas a la gerencia de ser necesario. El desarrollo de nuevos sistemas y los cambios a los ya existentes deben ser controlados, como también el acceso a los datos, archivos y programas.
- **Controles físicos.** El equipamiento, los inventarios, las inversiones, el dinero en efectivo y los otros activos deben estar físicamente protegidos y ser periódicamente recontados y su resultado comparado con los importes establecidos en los registros de control.

- **Indicadores de desempeño.** La comparación de diferentes conjuntos de datos operativos o contables entre sí junto a los análisis de las relaciones y a las acciones correctivas e investigativas, sirven como actividades de control. Los indicadores de desempeño incluyen, por ejemplo, variaciones en las tarifas de hospedaje aplicadas por la competencia. Investigando resultados inesperados o tendencias inusuales, la Gerencia identifica circunstancias en las que los objetivos subyacentes en la actividad desarrollada para lograrlos están en peligro de no ser alcanzados. Dependiendo de si la Gerencia emplea esta información solamente para tomar decisiones operativas, o también para realizar un seguimiento sobre los resultados inesperados informados por los sistemas de elaboración de información contable, determinará si el análisis de los indicadores de desempeño sirve para propósitos operativos solamente o también para propósitos de control de la elaboración de información contable.
- **Segregación de funciones.** Las funciones son divididas o segregadas entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o acciones incorrectas. Por ejemplo, las responsabilidades para autorizar transacciones, registrarlas y el manejo del activo asociado deben ser divididas. Un gerente que autorice la prestación de servicios de hotelería a crédito no debería ser responsable de mantener los registros de cuentas por cobrar ni manejar los ingresos de dinero. De un modo similar, los ejecutivos de cuenta de la empresa hotelera no deberían tener la facultad de modificar los archivos de las tarifas de pernocte.

2.2.5 Políticas y procedimientos

Guillermo Cuéllar plantea que las actividades de control generalmente involucran dos elementos: una política que establece qué se debe hacer y que sirve como base para el segundo elemento, los procedimientos para ejecutar la política. (Cuéllar M., 2009, pág. 49)

Una política podría requerir, por ejemplo, que para que el responsable de restaurant realice un stockamiento de ciertos comestibles, por encima del consumo promedio, requiera la autorización de la gerencia. El procedimiento es la revisión en sí misma, realizada en forma oportuna y poniendo atención a factores establecidos en la política.

Muchas veces las políticas son comunicadas oralmente. Políticas no escritas pueden ser eficaces donde la política es una práctica duradera y bien entendida y en las organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación involucran sólo estratos limitados de la dirección e interacción y supervisión de personal estrechas. Pero independientemente de si una política es escrita o no, debe ser implementada, atenta, consciente y consistentemente. Un procedimiento no será útil si se ejecuta mecánicamente sin un enfoque agudo y persistente sobre las circunstancias a las que la política está dirigida.

Además, es esencial que las circunstancias identificadas como resultado de los procedimientos sean investigadas y se tomen las acciones correctivas apropiadas. Las acciones de seguimiento podrían variar dependiendo del tamaño y de la estructura organizacional del hotel. Ellas pueden variar entre procesos formales de elaboración de informes en una gran compañía donde las unidades de negocio establecen las razones por las que los

objetivos no han sido alcanzados y cuáles son las acciones que se están tomando para prevenir su recurrencia, hasta un director/propietario de un pequeño comercio desplazándose por los corredores conversando con el gerente de planta para comentar lo que anduvo mal y que es lo que se necesita hacer.

2.2.6 Integración con la apreciación de riesgos

Paralelamente con la apreciación de riesgos, la Dirección debe identificar y poner en funcionamiento las acciones necesarias para encarar los riesgos. Las acciones identificadas para encarar un riesgo también sirven para focalizar la atención en las actividades de control a ser establecidas, para ayudar a asegurar que las acciones sean llevadas a cabo en tiempo y en forma. Por ejemplo, una empresa hotelera estableció como objetivo “Alcanzar o exceder las metas de cantidad de huéspedes atendidos”. Los riesgos identificados incluyen tener un conocimiento insuficiente de las necesidades actuales y potenciales de los clientes. Las acciones de la dirección para encarar los riesgos incluyen establecer registros históricos de las compras de los clientes y tomar nuevas iniciativas de estudio de mercado. Estas acciones también sirven como puntos de atención para el establecimiento de actividades de control. (Cuéllar M., 2009, pág. 50)

Las actividades de control son una parte clave del proceso por el cual una empresa se esfuerza por alcanzar sus objetivos empresariales. No son solamente un fin en sí mismo ni existen porque parezcan ser lo “más apropiado” que se pueda hacer. En el ejemplo, la Dirección necesita dar los pasos para asegurar que las metas de cantidad de huéspedes atendidos sean alcanzadas. Las actividades de control sirven como mecanismos para manejar la consecución de ese objetivo. Tales actividades podrían incluir observar la evolución del desarrollo del historial de huéspedes

recurrentes y los procedimientos para asegurar la exactitud de los datos informados. En este sentido, el control se constituye directamente dentro del proceso de gestión.

2.2.7 Controles sobre los sistemas de información

Según Cuéllar, con la generalizada dependencia de los sistemas de información, se necesita que existan controles principalmente sobre los sistemas contable y operativo.

La mayoría de las entidades, incluyendo pequeñas compañías o unidades de empresa más grandes, utilizan computadoras para el procesamiento de información.

Para los sistemas de información que son estrictamente manuales, pueden aplicarse diferentes controles, tales controles, a pesar de ser diferentes, estarían basados en los mismos conceptos subyacentes de control.

Pueden usarse dos grandes grupos de actividades de control sobre los sistemas de información. El primero comprende los controles generales¹, los que se aplican a todos los sistemas de aplicación y ayudan a asegurar su operación continua y apropiada. La segunda categoría comprende los controles de aplicación, que incluyen los pasos computarizados dentro del programa de la aplicación y los procedimientos manuales relacionados para controlar el procesamiento de diversos tipos de transacciones. En conjunto estos controles sirven para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información contable y de otra índole dentro del sistema. (Cuéllar M., 2009, pág. 51)

¹ La terminología varía en la literatura existente. Estos controles son a veces llamados controles generales del computador, controles generales o controles de tecnología de la información. El término "controles generales" es aquí usado por conveniencia.

2.2.8 Aplicación a pequeñas y medianas empresas

Los conceptos que subyacen en las actividades de control en PYMES probablemente no difieren significativamente de aquellos que lo hacen en las entidades más grandes, pero sí variará la formalidad con que operen. Además, las entidades más pequeñas pueden encontrar que ciertos tipos de actividades de control no son siempre pertinentes frente a los controles altamente eficaces aplicados por la Dirección de la pequeña o mediana empresa. (Cuéllar M., 2009, pág. 56)

Por ejemplo, el directo involucramiento del gerente es clave en un estudio de mercado para incrementar la demanda de los servicios de hotelería. El conocimiento directo de las ventas a clientes fidelizados y una revisión cuidadosa de los ratios claves y otros indicadores de desempeño a menudo pueden satisfacer los propósitos de las actividades de control de bajo nivel que frecuentemente se encuentran en las grandes compañías.

Una segregación adecuada de funciones a menudo parece presentar dificultades en organizaciones más pequeñas, por lo menos en una apreciación superficial. Aún las compañías que tienen tan solo unos pocos funcionarios pueden repartir sus responsabilidades para alcanzar los impedimentos y equilibrios necesarios. Pero si esto no fuera posible como puede ocurrir en ocasiones, una vigilancia directa por parte del propietario de la empresa de las funciones que resulten incompatibles puede proveer el control necesario. Por ejemplo, no es raro donde existe el riesgo de pagos inapropiados, que sea el propietario de la empresa el único autorizado a firmar cheques, o que se requiera que los estados bancarios mensuales sean entregados en sobre

cerrado, directamente al propietario, para la revisión de los cheques pagos.

Los controles sobre los sistemas de información, particularmente los controles generales sobre el computador, y más específicamente los controles de seguridad de acceso, pueden presentar problemas en las medianas y pequeñas empresas. Esto es debido al modo informal en que las actividades de control están a menudo implementadas. Una vez más, la solución puede ser en gran medida encontrada en la vigilancia directa de la gerencia superior, que típicamente se encuentra en las organizaciones más pequeñas. La seguridad razonable de que cualquier error material será detectado, se apoya frecuentemente en el uso continuo por parte de la Dirección de la información generada por el sistema y relacionada esa información con su conocimiento directo de esas actividades, junto con la existencia de ciertos controles clave aplicados por otros funcionarios" (Cuéllar M., 2009, pág. 57).

2.2.9 Controles en la industria hotelera

La razón de ser de la industria hotelera es el hospedaje de huéspedes y servicios misceláneos como ser restaurant, limpieza de ropa y guía de turismo. Los controles asociados a estas actividades sustantivas son los que se exponen a continuación:

Reservas y recepción de huéspedes

- Registro y Control de Reservas.
- Control de habitaciones disponibles.
- Auditoria Nocturna de operaciones de hospedaje.

Alimentos y bebidas

- Inventariación periódica de stocks de alimentos y bebidas.

- Registro de stocks de alimentos y bebidas (bind card)
- Control de stocks mínimos y máximos de alimentos y bebidas.
- Registro y control de comandas.

Housekeeping y ropería

- Inventariación periódica de stocks de insumos y materiales de limpieza e higiene.
- Inventariación periódica de stocks de ropa de cama.
- Registro de stocks de insumos y materiales de limpieza e higiene (bind card)
- Registro y control de comandas.

2.3. Pequeñas y medianas empresas (PYMES)

2.3.1 Origen de PYMES

Según Louis Jacques, Luis Cisneros y Jorge Mejía en su obra titulada "Administración de PYMES", el origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan. Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las condiciones favorables para ello (Jacques F., Cisneros M., & Mejía M., 2011, pág. 6).

Según la Fundación IASC en su obra publicada "Material de Formación sobre la NIIF para las PYMES", el término "PYMES" es ampliamente reconocido y utilizado en todo el mundo han desarrollado su propia definición del término para un amplio rango de propósitos, incluido el establecimiento de obligaciones de información financiera. A menudo esas definiciones nacionales o regionales incluyen criterios cuantificados basados en los ingresos de actividades ordinarias, los activos, los empleados u otros factores. Frecuentemente, el término se usa para indicar o incluir entidades muy pequeñas sin considerar si publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. (Fundación IASC, 2009, pág. 2)

Alfredo Mendiola, Carlos Aguirre y otros, en su obra titulada "Factores críticos de éxito para la creación de un mercado alternativo de emisión de valores para las pymes en el Perú", comentan que "acerca de lo que es una PYMe, existen opiniones y definiciones muy diferentes, puesto que cada grupo de interés plantea su propio enfoque y la define de acuerdo con los objetivos que persigue." Algunos ven en ellas "pequeñas grandes empresas", con mucho potencial de crecimiento por sí misma; otros, en cambio, las conciben simplemente como aquellas que solo pueden evolucionar "remolcadas" por grandes empresas. (Mendiola, y otros, 2014, pág. 15)

2.3.2 Características de las PYMES

Según la Fundación IASC en su obra publicada "Material de Formación sobre la NIIF para las PYMES", las pequeñas y medianas entidades son entidades que: (Fundación IASC, 2009, pág. 6)

- (a) No tienen obligación pública de rendir cuentas, y
- (b) Publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.

Por otra parte, Rubín Dorado en su artículo publicado "Las PYMEs en Bolivia", describe sus características de la siguiente manera: (Dorado L., 2007, pág. 4)

- Son manejadas por sus propietarios y entorno familiar.
- Tienen como máximo de 11 a 50 empleados.
- Son unidades económicas familiares.
- Combinan los recursos humanos entre familiares y personas ajenas.
- El valor de sus activos no supera los \$us 100.000.
- Pueden lograr niveles de ahorro.
- Las finanzas del negocio están registradas contablemente.
- Tienen acceso al sistema bancario y a los servicios no financieros.
- Su capacidad técnica y de gestión es limitada.
- Tienen cierto conocimiento de herramientas de gestión.
- Generalmente estas unidades económicas son atomizadas.
- Existe división de funciones en su organización.
- Cuentan con infraestructura productiva relativamente aceptada y está diferenciada de su hábitat familiar.
- Se adaptan rápidamente a la coyuntura económica.

Asimismo, la Federación Internacional de Contadores define las siguientes características cualitativas de una PYME: (Federación Internacional de Contadores - IFAC, 2013, pág. 9)

1. Concentración de la propiedad y de la dirección en un número reducido de personas, habitualmente una sola persona, ya sea una persona natural o una persona jurídica que posee a la PYME.
2. Transacciones sencillas.
3. Proceso de registro sencillo.
4. Pocas líneas de negocio y escasos productos dentro de las líneas de negocios.
5. ***Pocos controles internos.***
6. Pocos niveles de dirección con responsabilidad para una amplia gama de controles.
7. Poco personal, gran parte del cual desempeña un amplio espectro de tareas.

2.4. Gestión hotelera

La gestión hotelera se define como el conjunto de funciones, actividades, decisiones e instrucciones tomadas por la Dirección a objeto de hacer posible el óptimo desarrollo de la actividad del hotel. La gestión, así entendida, incluye tareas como planificar, organizar, controlar, suministrar, valorar, analizar o cuantificar cualquiera de los aspectos relacionados con el funcionamiento del hotel. De acuerdo a los enfoques, áreas o principios prioritarios escogidos por la empresa para desarrollar su gestión, se tendrá un sistema de gestión particular. (Alonso S. & Dinares Q., 2006, pág. 130)

2.4.1 Significado y definición del vocablo "hotel"

El portal (www.conceptosydefiniciones.de/hotel, 2014) describe el origen de la palabra hotel, señalando que proviene del francés "hotel", cuyo significado es "casa adosada". Varias fuentes afirman que el término comenzó a utilizarse a finales del siglo XI para describir una "morada", ya en el siglo XIX se utilizaba para designar cualquier lugar o establecimiento para huéspedes y

viajeros; este vocablo a su vez viene del latín “hospitalis domus” que quiere decir “hospital para acoger a huéspedes”.

Por otra parte, el artículo 5 del Reglamento de Hospedaje Turístico aprobado por Resolución Ministerial N° 185/01 de 11 de octubre de 2001 emitida por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión de Bolivia, señala que los hoteles son aquellos establecimientos que prestan en forma permanente el servicio de hospedaje en unidades habitacionales. La construcción deberá constituir un todo homogéneo con escaleras y/o ascensores de uso exclusivo. Tener un mínimo de veinte (20) habitaciones, contar con servicio sanitario, privado y/o común según su categoría, y disponer de los servicios de alimentos y bebidas, también según su categoría. La infraestructura, mobiliario, equipamiento y servicios prestados deben ser concordantes con su categoría y cumplir con las exigencias y requisitos mínimos del módulo correspondiente. (Resolución Ministerial N° 185/01, 2001)

2.4.2 El hotel como organización empresarial

Fernando Alonso López y Montse Dinares Quera en su obra publicada *El Hotel Accesible - Guía para su diseño, organización y gestión*, establecen la forma y proceso de organización de las empresas que fueron objeto de estudio y dieron lugar a distintas teorías y escuelas desde la revolución industrial. Para entender y describir la estructura organizativa de un tipo particular de empresa hotelera es necesario partir de la propia idea de organización empresarial. Ésta puede estar centrada en la integración de actividades productivas, tener una estructura organizativa que deje claro cuáles son las obligaciones, responsabilidades y autoridad de cada uno de los empleados, así como las relaciones entre los puestos de trabajo. (Alonso S. & Dinares Q., 2006, pág. 115)

En la empresa hotelera la estructura organizativa y las relaciones internas deben tener un grado de flexibilidad, pues éstas son un requisito básico para que:

- La empresa se adapte a los cambios en el entorno del sector,
- La empresa se adapte a los cambios en la demanda de los servicios,
- Las medidas o cambios en la política de la empresa adoptada en la dirección tengan un efecto muy a corto plazo sobre el servicio final.

En este sentido, la diferenciación entre las empresas que ofrecen un producto y las que ofrecen un servicio es relevante. La empresa de servicios, tal es el caso del hotel, se encuentra mucho más cerca del cliente. Éste se desenvuelve en el mismo entorno donde se ofrece el servicio lo que requiere una organización mucho más descentralizada y flexible formada por pequeñas unidades o departamentos, para garantizar la adaptación del servicio a las necesidades del cliente.

2.4.3 Categorización de hoteles

El portal web (Viajeros.com, 2007), describe que el tipo de hotel que cada viajero elige depende exclusivamente de las necesidades y gustos que tenga, pero siempre es bueno estar informado sobre lo que se puede encontrar en un hotel, dependiendo del número de sus estrellas. Con pequeñas variaciones según la región y país, la categorización de los hoteles es la siguiente:

- Hoteles de una estrella ★

Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Se tendrá una habitación privada,

algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales – sólo para dormir y seguir viaje – y no cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla y a veces se puede llegar a encontrar un ropero y un velador. Los hoteles de una estrella son generalmente espacios pequeños y sin vistas espectaculares. Los servicios como TV y teléfono se pueden compartir en el hall central del edificio. Gran parte de los hoteles de esta categoría están situados en residencias o pequeños edificios y no tienen una gran estructura para el ocio. Suelen estar ubicados en zonas distantes del centro o casco urbano de una ciudad, pero el costo por hospedarse allí justifica la distancia a recorrer para llegar al centro de la ciudad.

- **Hoteles de dos estrellas ★★**

Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios específicos y con menús básicos. Casi siempre están ubicados en la zona céntrica de una ciudad, siguen siendo hoteles funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel solo para descansar y disfrutar su viaje fuera del hotel. Estos hoteles incluyen en su servicio un teléfono privado y el desayuno. También suelen ofrecer una caja de seguridad para que se guarden las pertenencias de valor y datos e información turística de la región.

- **Hoteles de tres estrellas ★★★**

Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que viene con bebidas cuyo consumo que se paga al final de la estadía. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.

Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio a la habitación las 24 horas, conserjes y servicio bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes. Son hospedajes donde se puede quedar a disfrutar de un descanso extra gracias a sus comodidades.

No se describen las características de la categorización de hoteles de más de 3 estrellas, debido a que dichas categorías no existen en la ciudad de El Alto.

2.4.4 Estándares para la categorización de hoteles

De acuerdo al Reglamento de Hospedaje Turístico vigente en el país, los estándares para la categorización de hoteles, hasta la categoría de 3 estrellas, son los siguientes:

Cuadro N° 1

Estándares para categorizar negocios hoteleros

CATEGORÍA DEL HOTEL	★★★	★★	★
I. CARACTERÍSTICAS DE INFRAESTRUCTURA			
Exteriores			
Exterior del establecimiento fachada en buen estado – iluminación	SI	SI	SI
Letrero de identificación	SI	SI	SI
Oficinas para el personal ejecutivo			
Oficina de Gerencia y/o Administración	SI	SI	SI
Oficina para la diferentes Jefaturas de área	OP	OP	OP
Instalaciones de Alimentos y Bebidas			
Número de restaurantes	1	1	1
Dimensiones del restaurante principal en metros cuadrados por el número total de habitaciones	1 Mts ²	1 Mts ²	1 Mts ²
Dimensiones del restaurante secundario en metros cuadrados por el número total de habitaciones 50% del principal	OP	OP	OP
Baños diferenciados que deberán reflejar un 5% del área construida del restaurante	SI	SI	SI
Cocinas de los restaurantes o cafeterías cuyas paredes deberán estar revestidas con azulejos o material similar hasta el cielo raso, pisos lavables y antideslizantes	SI	SI	SI
Las secciones de las cocinas deberán estar acordes a la capacidad de los servicios	SI	SI	SI
Cafetería con servicios higiénicos	OP	OP	OP
Whiskería, pub o piano bar con servicios higiénicos diferenciados	OP	OP	OP

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

CATEGORÍA DEL HOTEL	★★★	★★	★
Dependencias para el personal			
Área de control de empleados, vigilancia y seguridad	SI	OP	OP
Baños diferenciados	SI	OP	OP
Vestuarios diferenciados	SI	OP	OP
Sector habitacional (Mínimo Exigible)	20	20	20
El material de pisos y paredes dependerá de las condiciones climáticas y geográficas del lugar y la categoría del establecimiento	SI	SI	SI
Superficies de habitaciones			
Habitaciones simples (Baños incluido)	11 Mts2	10 Mts2	8 Mts2
Habitaciones dobles (Baños incluido)	14 Mts2	12 Mts2	11 Mts2
Habitaciones con más de dos camas se considera MTS2 por cama adicional	4	3	3
Suites 5% obligatorio por el número total de habitaciones	OP	OP	OP
Porcentaje de habitaciones con baño privado	100%	50%	20%
Baños de uso común por el número de habitaciones	-	1C/5	1C/5
Equipamiento de los baños de uso común			
Pisos y paredes revestidas de azulejos o material similar hasta el cielo raso, los pisos lavables y antideslizantes	SI	SI	SI
Inodoro	SI	SI	SI
Lavamanos	SI	SI	SI
Porta papel higiénico	SI	SI	SI
Cesto de basura	SI	SI	SI
Ducha	-	SI	SI
Colgadores	SI	SI	SI
Pie de ducha	-	SI	SI
Instalaciones recreacionales			
Piscina	OP	OP	OP
Sauna seco y vapor	OP	OP	OP
Áreas complementarias			
Oficina de apoyo para ejecutivos con equipamiento necesario	OP	OP	OP

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

CATEGORÍA DEL HOTEL	★★★	★★	★
II. ZONAS DE RECEPCIÓN			
Recepción			
Estará ubicada en la entrada principal y será el núcleo de enlace o distribución a las diferentes áreas del establecimiento	SI	SI	SI
Sala de estar	SI	SI	SI
Sistema telefónico de ingreso y salida de llamadas locales e internas	SI	SI	SI
Teléfonos de uso público para llamadas locales y nacionales	SI	SI	SI
Servicios higiénicos diferenciados	SI	OP	OP
Servicios higiénicos no diferenciados	-	SI	SI
Conserjería	OP	OP	OP
Conserjería con recepción	SI	SI	SI
Caja de seguridad	SI	SI	SI
Cajas de seguridad individual en el 10% del número total de habitaciones	OP	OP	OP
Mostrador para capitán de botones	OP	OP	OP
III. EQUIPAMIENTO			
Equipamiento de unidades habitacionales			
Camas equipadas simples o matrimoniales de acuerdo a la categoría del establecimiento (dimensiones mínimas: simple 0,97 X 1,91 matrimonial 1,35 X 1,92)	SI	SI	SI
Cubre colchones	OP	OP	OP
Mesa de noche	SI	SI	SI
Baños diferenciados en los salones	SI	OP	OP
Para salones menores a 40 MTS ² se acepta solo un cuarto de baño	SI	OP	OP
Tocador y/o mesa	SI	SI	SI
Lámpara de lectura o similar	SI	SI	SI
Sillones y/o sillas	SI	SI	SI
Espejo	SI	SI	SI
Cesto de basura	SI	SI	SI
Portamaletas	SI	OP	OP

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

CATEGORÍA DEL HOTEL	★★★	★★	★
Closet o ropero con suficientes colgadores	SI	SI	SI
Bolsas para lavandería	OP	OP	OP
Cortina persiana o similar	SI	SI	SI
Teléfono	SI	OP	OP
Televisor a color	SI	OP	OP
Sistema de TV por cable o antena parabólica	OP	OP	OP
Aire acondiciona y/o calefacción según la ubicación de la geográfica	OP	OP	OP
Tomacorriente indicando su voltaje	SI	SI	SI
Equipamiento de baños de habitaciones			
Tina	OP	OP	OP
Ducha de agua caliente y fría	SI	SI	SI
Inodoro	SI	SI	SI
Lavamos	SI	SI	SI
Pie de ducha	SI	SI	SI
Toma corriente indicando su voltaje	SI	SI	SI
Cesto de basura	SI	SI	SI
Porta papel higiénico	SI	SI	SI
Gorro de baño	OP	OP	OP
Shampoo	SI	OP	OP
Crema de enjuague	OP	OP	OP
Jaboncillo	SI	SI	SI
Secador de cabello	OP	OP	OP
Espejo	SI	SI	SI
Toalla	2	1	1
IV. DEPENDENCIAS DE MANTENIMIENTO, ZONAS DE DEPÓSITO Y ALMACENES			
Varios			
Almacenes			
Almacén general para todas las áreas del establecimiento	SI	SI	SI
Cámaras para frío y seco	OP	OP	OP
Depósito de uso múltiple (limpieza, mantenimiento)	SI	SI	SI

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

CATEGORÍA DEL HOTEL	★★★	★★	★
V. ACCESOS Y CIRCULACIÓN			
Ingreso principal de fácil acceso	SI	SI	SI
Ingreso de servicios	SI	OP	OP
Escalera principal	SI	SI	SI
Ascensores en edificaciones de más de cuatro plantas	SI	SI	SI
Corredores iluminados y ventilados	SI	SI	SI
Ascensores de servicio o montacargas en edificaciones de más de cuatro plantas	OP	OP	OP
Señalización correlativa en habitaciones	SI	SI	SI
VI. EQUIPOS E INSTALACIONES			
Sala de máquinas con equipamiento acorde a las características del establecimiento	OP	OP	OP
Refrigeración y congelamiento independiente para cada área identificada del servicio de alimentos y bebidas	SI	SI	SI
Sistemas independientes de extracción de grasas, humo y olores para cada área servicio de alimentos y bebidas	SI	SI	SI
Sistema de iluminación acorde a las necesidades y características de cada establecimiento	SI	SI	SI
Climatización con renovación de aire con sistemas de calefacción, aire acondicionado o ventilación acorde a la ubicación geográfica del establecimiento en todas las áreas sociales	SI	SI	SI
Áreas de servicio de mantenimiento	OP	OP	OP
Depósito de residuos sólidos	SI	SI	SI
Área de lavado y planchado de ropa	SI	SI	SI
VII. EQUIPO DE SEGURIDAD			
Extintores			
Uno por cada 10 habitaciones	SI	SI	SI
Uno por cada sala de maquinas	OP	OP	OP

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

CATEGORÍA DEL HOTEL	★★★	★★	★
VIII. SERVICIOS AL HUESPED			
Servicio de lavado y planchado de ropa de acuerdo a la política de la empresa	SI	SI	SI
Servicio de portería las 24 Hrs.	SI	SI	SI
Servicio de información general con personal capacitado	SI	OP	OP
Servicio de estacionamiento dentro, contiguo o en las cercanías del establecimiento	OP	OP	OP
Servicio de botones	SI	OP	OP
Servicio de mensajes	SI	SI	SI
Servicio en habitaciones en horas	8	OP	OP
Servicios de telefonía local, nacional en habitaciones	SI	OP	OP
Agua fría en grifos	SI	SI	SI
Agua caliente en grifos	SI	OP	OP
Custodia de equipajes y valores	SI	SI	SI
Botiquín de primeros auxilios y de emergencias	SI	SI	SI
Servicios de equipos portátiles de aire acondicionado, ventilación y/o calefacción para habitaciones a solicitud de huésped	SI	SI	SI
IX. PERSONAL			
Personal debidamente capacitado y apto para desempeñar sus funciones en las diferentes áreas del hotel	SI	SI	SI
Personal de contacto directo con el público debidamente identificado y uniformado	SI	SI	SI

Fuente: Reglamento de Hospedaje Turístico aprobado mediante Resolución Ministerial N° 185/01 de 11/10/2001, emitido por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión de Bolivia.

OP: Opcional, Mts: Metros

2.4.5 Organización básica de un hotel

El esquema organizativo de un hotel varía de acuerdo a su tipología o especialización y de la principal variable de ordenación escogida, como ser:

1. Propiedad: según se trate de un hotel independiente, pertenezca a una cadena hotelera o a un holding de empresas turísticas.
2. Tamaño: N° de habitaciones o camas.
3. Estrellas: Según los requisitos que cumpla el hotel éste obtendrá de 1 a 5 estrellas.
4. Ubicación: Hoteles de sol y playa, hoteles urbanos, hoteles rurales, hoteles de aeropuerto, etc.

Este esquema se reflejará en una estructura organizativa que es común a la mayoría de los hoteles y cuya mejor representación es mediante el organigrama modelo que se presenta a continuación:

Gráfico N° 1

Organigrama Modelo de un Hotel de 3 Estrellas



La descripción de las áreas que componen el modelo descrito precedentemente es la siguiente:

1. **Administración:** generalmente, en un establecimiento de hospedaje de 3 estrellas o menos, el cargo de Administrador es desempeñado por un gerente asalariado y en muchos casos por el propietario del mismo, quienes asumen diversas funciones, principalmente aquellas que le permiten tener un control del patrimonio. Asume también las responsabilidades de un Jefe de Recursos Humanos y supervisa un Contador. Se encarga y decide las compras, tiene las llaves del almacén y se encarga de las ventas haciendo de relacionista público.

2. **Área de Reservas y Recepción:** realiza las reservas de habitaciones del establecimiento, optimizando el grado de utilización de las camas. Realiza las actividades de recepción de huéspedes, mensajería, recepción y comunicaciones del establecimiento.
3. **Área de Housekeeping:** se encarga de la limpieza e higiene de las habitaciones e instalaciones y atención al huésped. Tiene a su cargo las áreas públicas, las habitaciones, lavandería y ropería (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012, pág. 21).
4. **Área de Alimentos & Bebidas:** se encarga de la gestión del abastecimiento de alimentos y bebidas, el inventario de insumos, la preparación de alimentos y el servicio de desayuno.
5. **Área de Soporte:** es responsable del mantenimiento preventivo de todas las máquinas, equipos e infraestructura del establecimiento. Además, tiene a cargo el desarrollo del plan de emergencia y autoprotección con normas vigentes, asimismo brinda las facilidades para las inspecciones del Gobierno Regional o de la Municipalidad. En muchos casos, esta función se encuentra tercerizada.
6. **Auditor Nocturno:** El portal web (Administración Hotelera, 2011) describe que el auditor nocturno se encarga de revisar diariamente los cortes de cajas departamentales y otros reportes que le permiten cerciorarse que los ingresos del día se hayan determinado, cobrado, clasificado y registrado conforme a las políticas establecidas. Se llama nocturno porque el trabajo del auditor nocturno comienza a las 11:00

PM; ya que a esa hora o un poco más tarde es cuando llegan a la caja de recepción los últimos diarios de ventas y sus respectivos comprobantes de los departamentos de alimentos y bebidas. El número de auditores depende de la magnitud del hotel y del promedio de habitaciones ocupadas. En función a las características especiales de operación de un hotel, la hora más apropiada para realizar la auditoria es de las 9:00 PM a las 7:00 AM del día siguiente. Sin embargo, este horario tiende a variar de acuerdo al hotel.

2.5 Marco legal

Las disposiciones legales relacionadas con la temática de la tesis, ordenada según el grado de prelación que surge de la pirámide de Kelsen, son las siguientes:

2.5.1 Constitución Política del Estado

El término "Constitución Política" tiene su origen semántico en el latín "constituere", es decir lo que está constituido y significa la norma que rige la vida del Estado. Es la máxima ley en el ordenamiento jurídico de un país, con rango superior al resto de las leyes. Es su ley fundamental donde se establecen los derechos, obligaciones, libertades y garantías de los ciudadanos, bajo sus lineamientos se aprueban las demás normas que rigen la vida de un país. Es un conjunto de reglas que establecen la forma en que se deben comportar los ciudadanos para que exista bienestar y convivencia pacífica. Asimismo, establece la organización política del Estado, los poderes públicos y sus atribuciones para poder cumplir con los fines del Estado.

Tiene generalmente dos partes: la dogmática, donde se establecen los derechos y obligaciones de los individuos, y la

orgánica, donde se norma la organización y funcionamiento del Estado.

En la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia que fue promulgada el 7 de febrero de 2009 no existe una mención específica respecto a la industria hotelera, sin embargo, en el Capítulo Tercero del Título I de la Cuarta Parte "Estructura y Organización Económica del Estado", artículo 337, se establece que "el turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable para lo que tomará en cuenta la riqueza de las culturas y el respeto al medio ambiente". La hotelería es el apoyo fundamental para el turismo, por consiguiente se concluye que dicha actividad tiene tuición constitucional para su desempeño económico. (Constitución Política del Estado, 2009)

2.5.2 Ley General del Turismo

El 25 de septiembre de 2012 se promulgó la Ley General del Turismo N° 292, abrogando la Ley N° 2074 de 14 de abril de 2000, de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia. El objeto de la ley es establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de turismo de base comunitaria, en el marco de las competencias exclusivas asignadas al nivel central del Estado por la Constitución Política del Estado. (Ley N° 292, 2012)

Por otra parte, el artículo 4 determina la importancia estratégica del turismo, la misma que se constituye en una actividad

económica integrante de la matriz productiva nacional, estratégica y exportadora de servicios turísticos.

Asimismo, en el inciso I del artículo 6 se establece la siguiente definición:

Prestador de Servicios Turísticos. Son todas aquellas formas de organización económica comunitaria, pública y privada, referidas a servicios de hospedaje, (...). En el marco de esta Ley se consideran prestadores de servicios turísticos a: Empresas operadoras de turismo receptivo, establecimientos de hospedaje turístico en todas sus modalidades y categorías (...).

Los derechos y obligaciones de los Prestadores de Servicios Turísticos están definidos en los artículos 9 y 10 de la Ley 292, de la siguiente manera:

Artículo 9°.- (Derechos de los prestadores de servicios turísticos)
Los prestadores de servicios turísticos tienen los siguientes derechos:

Ejercer la actividad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, previa autorización de las autoridades competentes.

- A. Recibir apoyo e incentivos de las entidades territoriales autónomas en la promoción de sus servicios.
- B. Recibir capacitación en materia turística.
- C. Participar en la promoción y difusión del "Destino Bolivia" en el marco de la coordinación y colaboración entre los actores del turismo.
- D. Contar con seguridad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, a través de las autoridades competentes.

Artículo 10°.- (Obligaciones de los prestadores de servicios turísticos) Los prestadores de servicios turísticos tienen las siguientes obligaciones:

- A. Cumplir las disposiciones establecidas en la presente Ley, sus reglamentos, el Plan Nacional de Turismo, así como las disposiciones regulatorias y de supervisión orientadas al ejercicio de las atribuciones de la Autoridad Competente en Turismo.
- B. Cumplir las disposiciones establecidas por las entidades territoriales autónomas, en materia de turismo en el marco de sus competencias.
- C. Proporcionar a las autoridades competentes información clara, precisa, cierta, completa y oportuna respecto al ejercicio de sus actividades, que no sea estratégica y/o confidencial, conforme al Reglamento.
- D. Contribuir con la preservación de la cultura y medio ambiente de las naciones y los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianas visitados.
- E. Contribuir a la difusión de la información orientada a preservar y valorar los significados y valores del patrimonio cultural y turístico.
- F. Cumplir con las previsiones de los planes de manejo de los sitios patrimoniales y/o áreas protegidas.
- G. Dar a conocer a las y los turistas las obligaciones y prohibiciones conteridas en la presente Ley.
- H. Asumir la responsabilidad por los incumplimientos injustificados en la prestación de servicios turísticos.

- I. Realizar prestaciones de servicios turísticos de manera individual o a través de alianzas en sociedades estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos, autorizados a nivel nacional o departamental.

La citada la Ley General del Turismo N° 292, en su artículo 11 define dos sistemas importantes para la hotelería: El Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos y el Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas, los cuales están sujetos a reglamentación expresa.

2.5.3 Reglamento General de la Ley 292

El 25 de noviembre de 2015, el Órgano Ejecutivo promulgó el Decreto Supremo N° 2609 que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 292. El artículo 8 del mencionado Reglamento define los establecimientos de hospedaje turístico como emprendimientos que comprenden un conjunto de bienes que cuentan con edificaciones construidas o adaptadas, destinadas a prestar servicios de alojamiento temporal y servicios complementarios mediante un contrato eventual o permanente mediante acuerdo expreso o tácito de hospedaje a cambio de una tarifa remunerada. (Decreto Supremo N° 2609, 2015)

Por otra parte, el artículo 12 del Reglamento define el Sistema de Registro, Categorización y Certificación de Prestadores de Servicios Turísticos como una plataforma informática permanente de la información relacionada con la actividad turística, administrada por la Autoridad Competente en Turismo que es el Ministerio de Culturas y Turismo. Asimismo, el artículo 32 del Reglamento determina que los establecimientos de hospedaje remitirán a la Autoridad Competente en Turismo, a través de la

plataforma informática, información diaria de sus operaciones. Dicha información también deberá ser remitida a la Fuerza Especial de Lucha contra el Crimen, Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico, INTERPOL, Dirección Nacional de Bomberos y Dirección General de Migración.

2.5.4 Reglamento de Hospedaje Turístico

El 11 de octubre de 2001, el entonces Ministerio de Comercio Exterior e Inversión emitió la Resolución Ministerial N° 185/01 que aprueba el Reglamento de Hospedaje Turístico, la misma que abrogó la Resolución Ministerial N° 086/98 de 12 de mayo de 1998. (Resolución Ministerial N° 185/01, 2001, pág. 1)

El objeto de la R.M. N° 185/01 es regular la actividad de hoteles, apart hoteles, hoteles suites, hostales o residenciales, complejos turísticos, casas de huéspedes y alojamientos, que prestan comercialmente los turistas el servicio de hospedaje, por un periodo no inferior a una pernoctación. Es importante mencionar que, al tenor del artículo 29, el contrato de hospedaje turístico es mercantil, por lo tanto, se regula en todo cuanto sea aplicable por lo dispuesto por el Código de Comercio y se perfecciona en el momento en que el hotel acepta que una persona se registre como huésped.

El artículo 19 del mencionado reglamento prevé el registro diario de huéspedes, con los siguientes datos: (Resolución Ministerial N° 185/01, 2001, pág. 9)

- a) Fecha de ingreso.
- b) Nombre y apellidos del alojado.
- c) Nacionalidad.
- d) Procedencia.

- e) Estado civil.
- f) Edad.
- g) Documento de identidad, consignando el numero respectivo y lugar de emisión.
- h) Numero de habitación ocupada.
- i) Fecha de salida.

Asimismo, el artículo 22 del citado Reglamento de Hospedaje Turístico señala que los establecimientos de Hospedaje Turístico están obligados a proporcionar a las siguientes reparticiones públicas, partes diarios de movimientos de pasajeros:

- Interpol.
- Policía Técnica Judicial.
- Ministerios de Gobierno – Inteligencia.
- Migración.
- Policía Turística.
- Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico.
- Unidad Departamental de Turismo.

En caso de que en ciertos lugares no existiera alguna de las reparticiones anteriormente citadas, los partes diarios serán entregados solamente a las reparticiones existentes en el lugar.

Asimismo, el artículo 26 determina el formulario físico o digital de reservas, con los siguientes datos: (Resolución Ministerial N° 185/01, 2001, pág. 26)

- a) Fecha de llegada del cliente.
- b) Noches de permanencia.
- c) Responsables de la reserva.
- d) Forma de aceptación de la empresa de hospedaje turístico.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo presenta la metodológica diseñada para la selección de la industria hotelera en el contexto de PYMES de la ciudad de El Alto, recolección y análisis de los datos, articulada con la problemática planteada y los objetivos de la investigación.

3.1 Enfoque de la investigación

El abordaje de la investigación fue cualitativo, el mismo que implica la recolección y presentación sistemática de datos de fuentes primarias sobre el funcionamiento de las actividades de control en la industria hotelera. Según Hernández Sampieri en el libro titulado "Metodología de la Investigación", el Enfoque Cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 8).

3.2 Tipo de investigación

La investigación aplicada es descriptiva. Según Hernández Sampieri, en su libro titulado "Metodología de la Investigación", la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 103)

La tesis desarrollada describe las propiedades, características y rasgos importantes de la industria hotelera en general y específicamente las actividades de control en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto, proponiendo como solución la implantación de métodos y procedimientos o lineamientos generales descriptivos que permitan implantar actividades de control en las citadas PYMES hoteleras.

3.3 Diseño de investigación

La investigación corresponde a un diseño de tipo no experimental transeccional, porque se recolectó datos en un periodo de tiempo único.

Según Hernández Sampieri en su libro titulado "Metodología de la Investigación", en el diseño transeccionales o transversales, se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 208).

3.4 Metodología de investigación

Siendo la naturaleza de la investigación esencialmente propositiva en el sentido de propiciar la implantación de actividades de control en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto, la investigación se enmarcó en la corriente metodológica del Método Inductivo. Según Hernández Sampieri en su libro titulado "Metodología de la Investigación" el Método Inductivo explora, describe y luego generar perspectivas teóricas, desde una visión específica o particular hasta una perspectiva general (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 8)

3.5 Técnicas de investigación

Se realizaron entrevistas estructuradas a los propietarios, gerentes y/o administradores de los hoteles integrantes de la muestra, aplicando un cuestionario cuyas respuestas fueron posteriormente validadas con la revisión y análisis de los instrumentos relacionados a las actividades de control.

3.6 Instrumentos de investigación

En las entrevistas se consiguió información específica mediante preguntas cerradas, con opciones marcadas de respuestas, a fin de conocer hechos específicos. Según Hernández Sampieri en su libro titulado "Metodología

de la Investigación”, las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 310)

3.7 Fuentes de información

La información sobre el funcionamiento de las actividades de control en la industria hotelera fue obtenida de las fuentes primarias, es decir PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto. Asimismo, se obtuvo información complementaria en la Unidad de Cultura y Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto y en la Cámara Hotelera Cam Turh de El Alto, relacionada principalmente a la regulación aplicada a unidades hoteleras en su jurisdicción.

Por otra parte, se recurrió a fuentes secundarias como publicaciones y páginas WEB que tienen información adecuada y útil para el análisis de la problemática investigada.

Según Virginia Aillón en su artículo “Fuentes de Información”, la documentación secundaria o bibliográfica es producto de la investigación o proceso de reflexión del(os) autor(es) y puede o no asentarse en documentación primaria. Documentación secundaria o bibliográfica es un libro, un artículo especializado, etc. (Barragán, y otros, 2011, pág. 269)

3.8 Universo de hoteles en la ciudad de El Alto

De acuerdo a la información obtenida de la Unidad de Cultura y Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto y de la Cámara Hotelera Cam Turh de El Alto, se estableció el universo de hoteles en la urbe alteña que se expone en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 2

Universo de hoteles de la ciudad de El Alto

Nombre	N° de Estrellas	Dirección	Página WEB
Hotel Alexander Palace	★★★	Zona 12 de Octubre Av. Jorge Carrasco N° 61, esquina calle 3	www.alexanderpalacehotel.com.bo
Hotel Ensueños	★★	Zona 12 de Octubre, calle 4 y 5 N° 450 Torre León Mall Center	Correo electrónico hoter_dream450@hotmail.com
Hotel Espectacular	★★★	Villa Dolores Calle 5 N° 50 esquina Francisco Carvajal (Edif. Banco Mercantil Sta. Cruz, cerca de la Plaza Juana Azurduy de Padilla	www.hotelespectacular.com
Hotel Mirador de Los Andes	★★★	Av. Juan Pablo II N° 1005	Correo electrónico reservas mirador@hotmail.com
Hotel Orquidea	★	Sucursal 1 Av. 6 de marzo Calle 2, Zona Villa Bolívar N° 22.	www.hotelesorquidea.com

Fuente: Elaboración propia – con base en los cuestionarios aplicados a los hoteles.

Debido al limitado tamaño del universo, la investigación incluyó a los cinco hoteles existentes en la ciudad de El Alto, consiguientemente la unidad muestral es igual al universo. La investigación no abarcó otros locales de hospedaje como ser hostales, residenciales, alojamientos, moteles y otros, debido a que éstos no tienen la estructura administrativa que permita identificar, analizar e implantar actividades de control.

3.9 Muestra

Como se indicó en el numeral anterior, la unidad muestral es igual al universo, es decir todos los hoteles indicados en el Cuadro N° 4.

3.10 Procedimiento de investigación

La investigación de campo se sustentó principalmente en entrevistas estructuradas. Previamente se gestionaron entrevistas con los gerentes

propietarios o administradores de los hoteles que conformaron el universo estudiado. Formalizada cada una de las reuniones en función de la disponibilidad de tiempo de los ejecutivos, se aplicó el cuestionario induciendo al entrevistado a un proceso interactivo de pregunta / respuesta / comentario / aclaración. Las marcas de las respuestas estuvieron a cargo del entrevistador. El tiempo promedio de cada entrevista fue de una hora.

Las respuestas fueron posteriormente validadas con la revisión y análisis de los instrumentos relacionados a las actividades de control.

3.11 Sectores económicos en los que Intervienen PYMES

La publicación de Nueva Economía bajo el título de “En Bolivia prevalece el empleo informal”, (2013) señala los tres sectores económicos donde las micro y pequeñas empresas desempeñan un papel importante en la generación de empleo e ingresos para amplios sectores de la población, logrando tecnificar la mano de obra y crecimiento económico para el país, principalmente en las áreas de manufactura (industria), comercio y servicios, las que emplean más del 70% de la población económicamente activa. La cantidad de PYMES en esos sectores es la que se expone en el siguiente cuadro, siendo el sector de servicios el segundo en importancia. (Nueva Economía, 2013, pág. 14)

Cuadro N° 3

PYMES por Sector Económico

Sector económico	Número de Pymes	Porcentaje
Industria	24.975	11.56
Comercio	117.550	54.41
Servicios	73.539	34.03
Total	216.064	100.00

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2011)

Por otra parte, el personal ocupado en PYMES, por sector económico, es el que se expone a continuación:

Cuadro N° 4

Personal ocupado en PYMES por Sector Económico

Sector Económico	Personal ocupado (TPO)	Porcentaje	TPO/número de empresas
Industria	72.847	14.88	2.92
Comercio	218.476	44.63	1.85
Servicios	198.184	40.49	2.69
Total	489.507	100.00	2.26

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2011)

Si se toma en cuenta la relación entre el personal ocupado y el número de PYMES, se observa que el sector de la industria ocupa más personal por empresa (2.92 personas) seguido del sector de servicios (2.69 personas) y del sector del comercio (1.85 personas por empresa).

En el sector de la industria las principales actividades manufactureras que generan mayor empleo se encuentran muy divididas: 19.97% fabrican muebles e industrias manufactureras afines, 18.27% confeccionan prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, 18.04% elaboran productos alimenticios y bebidas y 15.86% fabrican productos de metal, excepto maquinaria y equipo.

Contrariamente, en el sector del comercio, el comercio al por menor, representa el 90,37% de la actividad generadora de empleo.

El Sector de Servicios es el sector más estable a los fines de la investigación de campo de la presente investigación. En este sector, las principales actividades que generan mayor empleo son las vinculadas a hoteles y restaurantes (31,27%), mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas (17,24%) y servicios de correo y telecomunicaciones (10,55%).

Elegido el sector de hoteles y restaurantes, por ser el sector más representativo del Sector de Servicios, la investigación se enfocó en la industria de la hotelería de la ciudad de El Alto, por ser la ciudad donde reside la tesista y por lo tanto es de su dominio demográfico.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL EN PYMES HOTELERAS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo, la tabulación de la información obtenida y el análisis y evaluación de las Actividades de Control realizadas en los hoteles que intervinieron en el estudio, conforme a la metodología que se señala en el capítulo precedente. En el Anexo N° 1 se presentan los cuestionarios que fueron aplicados en la investigación de campo.

4.1 Tabulación de la información

En el Cuadro N° 6 que se presenta al final del presente capítulo, se presenta la tabulación de los datos obtenidos en la investigación de campo, estructurada con base en la información recogida de los hoteles participantes de la ciudad de El Alto, entre el 16 y 20 de mayo de 2016, conforme se describe en los numerales 3.5 y 3.6 del capítulo anterior.

4.1.1 Información general de los hoteles participantes en la investigación

Los hoteles participantes en la investigación tienen las siguientes características:

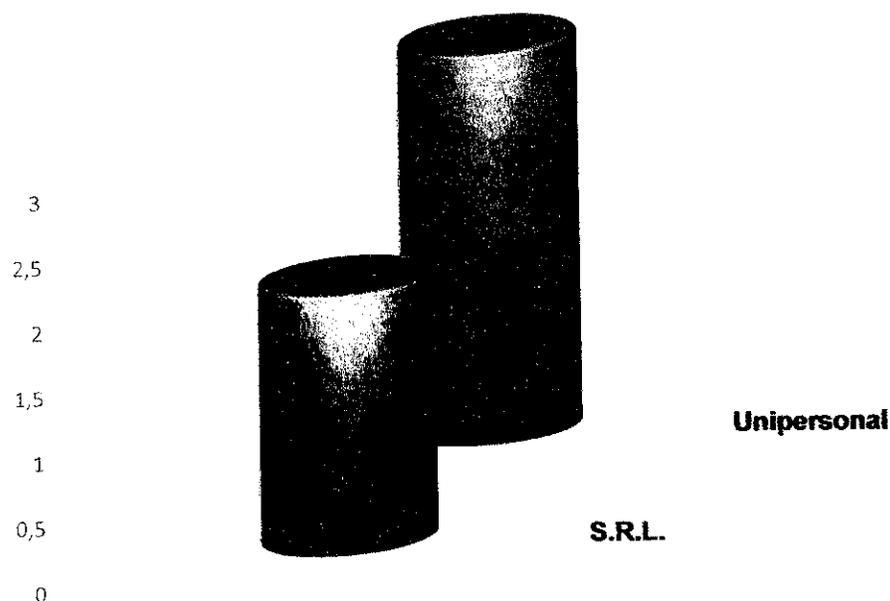
Cuadro N° 5
Características de los hoteles participantes

Hotel	Ubicación	Tipo de sociedad	Categoría
Alexander Palace	Zona 12 de Octubre Av. Jorge Carrasco N° 61, esquina calle 3.	S.R.L.	★★★
Ensueños	Zona 12 de Octubre, calle 4 y 5 N° 450 Torre León Mall Center.	S.R.L.	★★
Espectacular	Villa Dolores Calle 5 N° 50 esquina Francisco Carvajal (Edif. Banco Mercantil Sta. Cruz, cerca de la Plaza Juana Azurduy de Padilla.	UNIPERSONAL	★★★
Mirador de los Andes	Av. Juan Pablo II N° 1005.	UNIPERSONAL	★★★
Orquídea	Sucursal 1 Av. 6 de marzo Calle 2, Zona Villa Bolívar N° 22.	UNIPERSONAL	★

Fuente: Elaboración propia - con base en los cuestionarios aplicados a los hoteles.

Respecto a su tipología societaria, el siguiente gráfico expone los tipos de sociedades hoteleras existentes en la ciudad de El Alto:

Gráfico N° 2
Tipo de Sociedad Hotelera



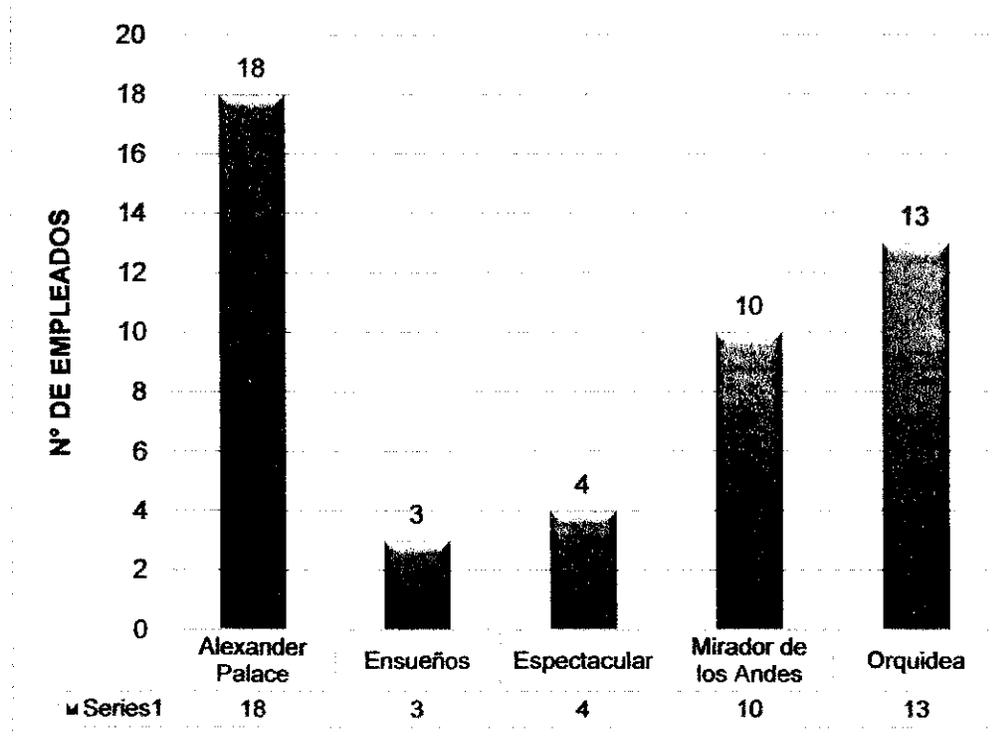
Fuente: Elaboración propia - con base en los cuestionarios aplicados a los hoteles.

4.1.2 Cantidad de personal

El Gráfico N° 3 expone la cantidad de empleados con los que cuenta los hoteles participantes en la investigación, demostrando que el Hotel Alexander Palace cuenta con la mayor cantidad de personal respecto a los otros hoteles, como se expone a continuación:

Gráfico N° 3

Cantidad de Personal en los Hoteles



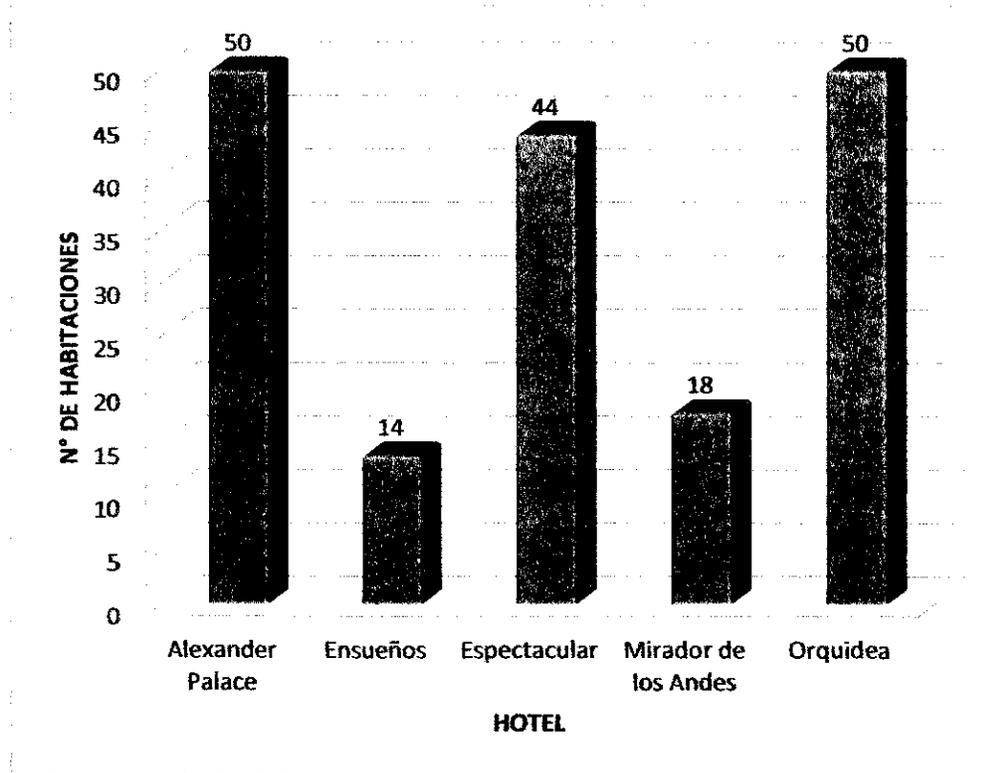
Fuente: Elaboración propia - con base en los cuestionarios aplicados a los hoteles.

4.1.3 Número de habitaciones de huéspedes

El Gráfico N° 4 muestra la cantidad de habitaciones con las que cuentan cada hotel, mostrando que los hoteles Alexander Palace y Orquídea cuentan con mayor número de habitaciones respecto a los otros hoteles, como se expone a continuación:

Gráfico N° 4

Número de habitaciones en los Hoteles



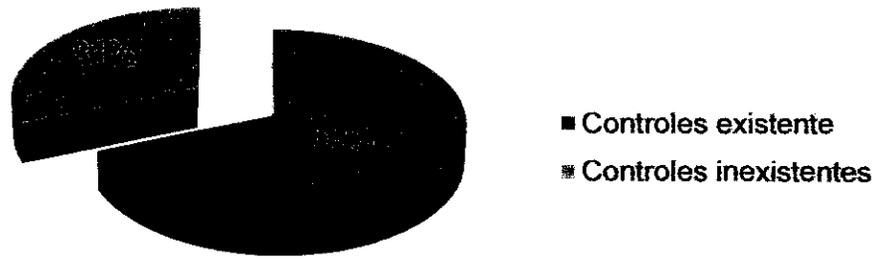
Fuente: Elaboración propia - con base en los cuestionarios aplicados a los hoteles.

4.1.4 Actividades de control en el Área de Reservas y Recepción

En el Gráfico N° 5 se presentan los resultados consolidados referidos a la existencia de actividades de control "clave" en el área de Reservas y Recepción de los hoteles participantes en la investigación de campo.

Gráfico N° 5

Existencia de controles clave en Reservas y Recepción



Controles existentes 24, Controles inexistentes 11

El área de Reservas y Recepción constituye un área sustantiva de las actividades hoteleras y los resultados muestran la existencia de controles clave para gestionar estos procesos misionales en una proporción del 69%.

Los controles clave inexistentes son los siguientes:

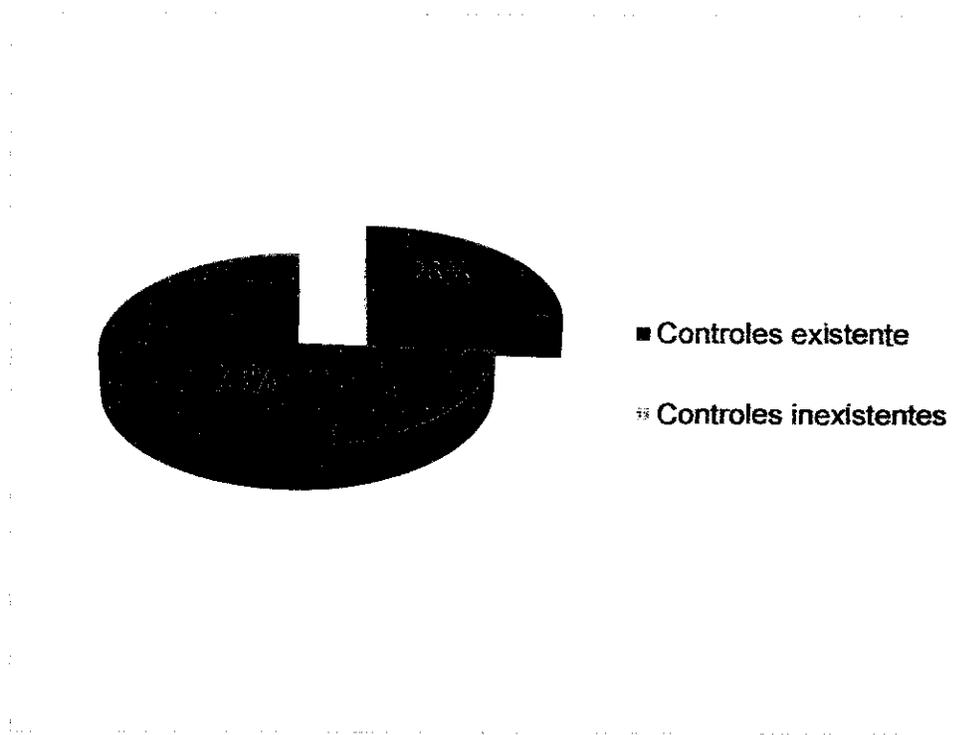
- No se lleva un registro de reservas canceladas.
- No existe un Auditor Nocturno que revise diariamente los cortes de Caja y otros reportes que permiten validar la integridad, cobranza y registro de los ingresos del día.

4.1.5 Actividades de control en el Área de Alimentos y Bebidas

En el Gráfico N° 6 se presentan los resultados consolidados referidos a la existencia de actividades de control "clave" en el área de Alimentos y Bebidas de los hoteles participantes en la investigación de campo.

Gráfico N° 6

Existencia de controles clave en Alimentos y Bebidas



Controles existentes 6, Controles inexistentes 17

El área de Alimentos y Bebidas constituye un área sustantiva de las actividades hoteleras y los resultados muestran la inexistencia de controles clave para gestionar estos procesos misionales en una proporción del 74%.

Los controles clave inexistentes son los siguientes:

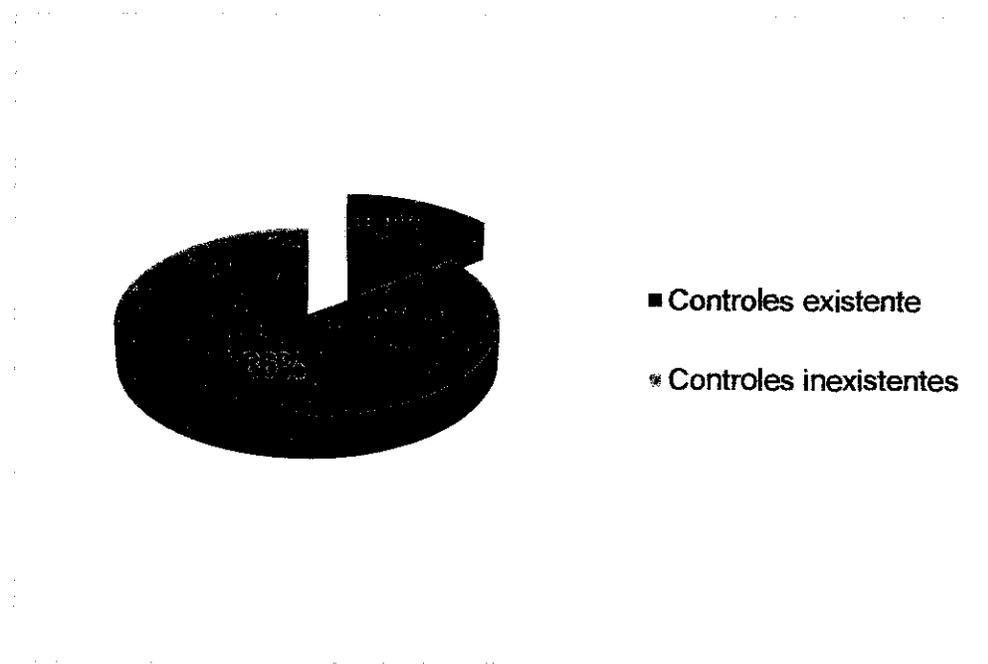
- Ausencia de un Sistema de Gestión de Inventarios.
- No se descargan los Alimentos y Bebidas consumidos mediante comandas prenumeradas.
- Los bincard donde se registra el movimiento físico de Alimentos y Bebidas no se encuentran actualizados.

4.1.6 Actividades de control en el Área de Housekeeping y Ropería

En el Gráfico N° 7 se presentan los resultados consolidados referidos a la existencia de actividades de control "clave" en el área de Housekeeping y Ropería de los hoteles participantes en la investigación de campo.

Gráfico N° 7

Existencia de controles clave en Housekeeping y Ropería



Controles existentes 3, Controles inexistentes 18

El área de Housekeeping y Ropería constituye un área de apoyo operativo a las actividades sustantivas de los hoteles y los resultados muestran la inexistencia de controles clave para gestionar estos procesos en una proporción del 86%.

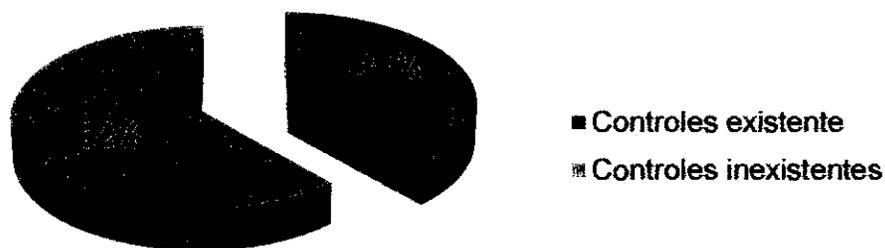
Los controles clave inexistentes son los siguientes:

- No se lleva un bincard de los stocks de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones.
- No se descargan los insumos y materiales de limpieza e higiene utilizados mediante formularios prenumerados.
- No se levantan inventarios periódicos de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones.
- No se lleva un bincard de ropa de cama.

4.1.7 Actividades de control en el Área de Administración

En el Gráfico N° 8 se presentan los resultados consolidados referidos a la existencia de actividades de control “clave” en el área de Administración de los hoteles participantes en la investigación de campo.

Gráfico N° 8
Existencia de controles clave en Administración



Controles existentes 15, Controles inexistentes 24

El área de Administración constituye un área de apoyo administrativo y logístico a las actividades sustantivas de los hoteles y los resultados muestran la inexistencia de controles clave para gestionar estos procesos en una proporción del 62%.

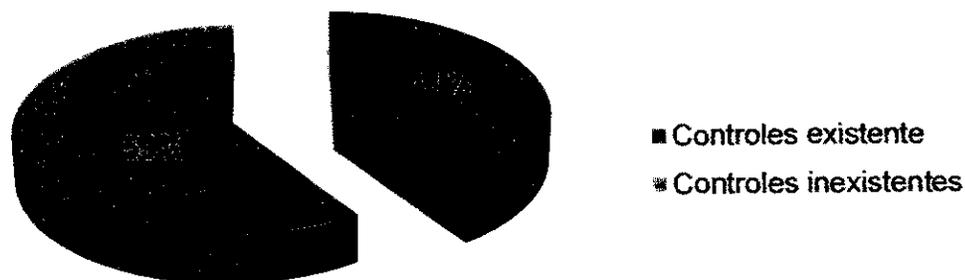
Los controles clave inexistentes son los siguientes:

- No se elaboran conciliaciones bancarias mensuales.
- No se formula el presupuesto anual de ingresos y gastos.
- No se deposita íntegramente la recaudación diaria en bancos.
- No se ha elaborado el manual de funciones del personal del hotel.
- No se ha elaborado el manual de procedimientos.

4.2 Análisis de resultados y riesgos asociados

En el Gráfico N° 9 se presentan los resultados consolidados referidos a la existencia de actividades de control en los cinco hoteles participantes en la investigación de campo.

Gráfico N° 9
Existencia de Controles Clave



Controles existentes 48, Controles inexistentes 70

Los resultados consolidados muestran la inexistencia de controles clave para gestionar los procesos de los hoteles participantes en la investigación, en una proporción del 59%, en consecuencia, dichos hoteles no ejercen un apropiado control de sus operaciones.

4.2.1 Riesgos asociados en el Área de Reservas y Recepción

Los riesgos identificados en relación con los controles clave inexistentes son los siguientes:

- No se lleva un registro de reservas canceladas.
Riesgo asociado:
 - Pueden rechazarse nuevas reservas al no haberse liberado la habitación reservada anteriormente.

- No existe un Auditor Nocturno que revise diariamente los cortes de Caja y otros reportes que permiten validar la integridad, cobranza y registro de los ingresos del día.
Riesgo asociado:
 - El personal de Recepción puede ocultar la prestación del servicio de hospedaje y cobrar para sí mismo la tarifa.
 - El personal de Alimentos y Bebidas puede ocultar la venta de alimentos y bebidas del restaurant del hotel y apropiarse de las cuentas cobradas.

4.2.2 Riesgos asociados en el Área de Alimentos y Bebidas

Los riesgos identificados en relación con los controles clave inexistentes son los siguientes:

- Ausencia de un Sistema de Gestión de Inventarios.
Riesgo asociado:
 - No tener disponible en stock, el momento que sea necesario para la venta, uno o varios ítems de Alimentos y Bebidas.

- Estocar en exceso los ítems de Alimentos y Bebidas, disminuyendo el capital de trabajo.
- No se descargan los Alimentos y Bebidas consumidos mediante comandas prenumeradas.
Riesgo asociado:
 - No se puede establecer si todos los ítems del stock de Alimentos y Bebidas se encuentran descargados.
- Los bincard donde se registra el movimiento físico de Alimentos y Bebidas no se encuentran actualizados.
Riesgo asociado:
 - Hurto de ítems del stock de alimentos y bebidas.

4.2.3 Riesgos asociados en el Área de Housekeeping y Ropería

Los riesgos identificados en relación con los controles clave inexistentes son los siguientes:

- No se lleva un bincard de los stocks de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones.
Riesgo asociado:
 - Pueden pasar inadvertidas las sustracciones de insumos y materiales de limpieza e higiene.
- No se descargan los insumos y materiales de limpieza e higiene utilizados mediante formularios prenumerados.
Riesgo asociado:
 - No se puede establecer si todos los ítems del stock de insumos y materiales de limpieza se encuentran descargados.

- No se levantan inventarios periódicos de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones.

Riesgo asociado:

- Pueden presentarse pérdidas de los ítems de los insumos y materiales de limpieza e higiene.

- No se lleva un bincard de ropa de cama.

Riesgo asociado:

- Pueden pasar inadvertidas las sustracciones de ropa de cama.

4.2.4 Riesgos asociados en el Área de Administración

Los riesgos identificados en relación con los controles clave inexistentes son los siguientes:

- No se elaboran conciliaciones bancarias mensuales.

Riesgo asociado:

- No se pueden identificar las diferencias entre libreta bancaria y extracto bancario y sus causas, para proceder a realizar los ajustes y correcciones en los registros contables.
- Pueden pasar inadvertidos los errores, omisiones, fraudes o equivocaciones incurridos por el hotel o por el banco.

- No se formula el presupuesto anual de ingresos y gastos.

Riesgo asociado:

- No se puede medir la eficacia comercial del hotel al no haberse formulado objetivos de ventas de servicios.

- No se pueden controlar o detectar el exceso de los gastos.

- No se deposita íntegramente la recaudación diaria en bancos.
Riesgo asociado:
 - El cajero puede incurrir en jineteeo de fondos.

- No se ha elaborado el manual de funciones del personal del hotel.
Riesgo asociado:
 - Pueden generarse duplicidad de funciones entre cargos.
 - Al no existir los requisitos mínimos de conocimientos y experiencia del personal, pueden contratarse recursos humanos no calificados.

- No se ha elaborado el manual de procedimientos.
Riesgo asociado:
 - La inexistencia de procedimientos puede constituir un factor de ineficiencia administrativa.

Cuadro N° 6
Tabulación de la información obtenida en la investigación de campo

N°	PREGUNTAS	HOTEL ALEXANDER PALACE	HOTEL ENSUEÑOS	HOTEL ESPECTACULAR	HOTEL MIRADOR DE LOS ANDES	HOTEL ORQUIDEA
	Categoría	3 estrellas	2 estrellas	3 estrellas	3 estrellas	1 estrella
INFORMACIÓN GENERAL						
1	Tipo de sociedad hotelera	S.R.L.	S.R.L.	UNIPERSONAL	UNIPERSONAL	UNIPERSONAL
2	Cantidad de personal	18 empleados	3 empleados	4 empleados	10 empleados	13 empleados
3	N° de habitaciones de huéspedes	50 habitaciones	14 habitaciones	44 habitaciones	18 habitaciones	50 habitaciones
ÁREA DE RESERVAS Y RECEPCIÓN						
4	¿Tiene implantado un proceso, manual o informático, de reservas de habitaciones?	SI	SI	SI	SI	SI
5	¿Se lleva un registro de las reservas canceladas?	NO	NO	NO	NO	NO
6	¿Los huéspedes se registran al ingreso al hotel?	SI	SI	SI	SI	SI
7	¿Se lleva un registro individual por cada habitación ocupada, donde se registran los días de hospedaje y las cuentas por cobrar?	SI	SI	SI	SI	SI
8	¿Existe una política para limitar el acumulo de días de hospedaje sin pago de los servicios?	SI	NO	SI	SI	SI
	¿Cuántos días?	2 días	N/A	3 días	6 días	2 días
9	¿El hotel cuenta con un auditor nocturno?	NO	NO	NO	NO	NO
10	¿Los partes diarios de movimientos de pasajeros que se envían a las entidades competentes surgen de los registros diarios de huéspedes?	SI	SI	SI	SI	SI

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

Nº	PREGUNTAS	HOTEL ALEXANDER PALACE	HOTEL ENSUEÑOS	HOTEL ESPECTACULAR	HOTEL MIRADOR DE LOS ANDES	HOTEL ORQUIDEA
ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS						
11	¿Se tiene implantado un sistema de gestión de inventarios?	NO	NO	NO	NO	NO
12	¿Se lleva un bincard de los stocks de alimentos y bebidas?	SI	NO	SI	SI	NO
13	¿Existen formularios pre numerados para descargar los alimentos y bebidas insumidos en la atención de huéspedes y comensales?	NO	NO	NO	NO	NO
14	¿Los bincard se encuentran siempre al día?	NO	N/A	NO	NO	N/A
15	¿Se levantan inventarios periódicos de los alimentos, bebidas y menaje?	SI	NO	SI	NO	SI
	¿Cada cuánto tiempo?	Cada semana	N/A	Fin de mes	N/A	Cada día
ÁREA DE HOUSEKEEPING Y ROPERÍA DE HOTEL						
16	¿Se lleva un bincard de los stocks de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones?	SI	NO	NO	NO	NO
17	¿Existen formularios pre numerados para descargar los insumos y materiales de limpieza e higiene?	NO	NO	NO	NO	NO
18	¿Los bincard se encuentran siempre al día?	SI	N/A	N/A	N/A	N/A
19	¿Se levantan inventarios periódicos de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones?	NO	NO	NO	NO	NO
20	¿Se lleva un control físico de la ropa de cama?	SI	NO	NO	NO	NO

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

Nº	PREGUNTAS	HOTEL ALEXANDER PALACE	HOTEL ENSUEÑOS	HOTEL ESPECTACULAR	HOTEL MIRADOR DE LOS ANDES	HOTEL ORQUIDEA
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN						
21	¿Se cuenta con una cuenta bancaria para el depósito de los ingresos y el pago de obligaciones?	SI	SI	SI	NO	SI
22	¿Se concilia mensualmente la cuenta bancaria, dicha conciliación es aprobada por el Gerente / Administrador y se aclaran oportunamente las partidas pendientes?	SI	NO	NO	N/A	NO
23	¿Se elabora anualmente un presupuesto de ingresos y gastos y se realiza el control mensual de su cumplimiento?	SI	NO	NO	NO	NO
24	¿Se controla diariamente el efectivo recaudado y se deposita íntegramente al banco?	SI	NO	NO	NO	NO
25	¿Se concilian periódicamente los activos físicos (por ejemplo, efectivo en bancos, cuentas por cobrar corporativa, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?	Siempre	Nunca	Nunca	Casi siempre	Casi siempre
26	¿Se realizan actividades de corte de gestión al 31 de diciembre de cada año, como ser arqueos, inventarios y corte de documentación?	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca
27	¿Se cuenta con un manual de funciones para el personal?	SI	NO	NO	NO	NO
28	¿Se cuenta con un manual de procedimientos?	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia - con base en los cuestionarios aplicados a los hoteles para la investigación de campo
N/A = No aplica

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo realizada, a los datos e información recolectados y a los diferentes elementos, comentarios y justificaciones obtenidos, se emite la conclusión y recomendaciones que se presentan a continuación.

5.1 Conclusiones

La hipótesis formulada en el primer capítulo de la tesis fue la siguiente:

“Las actividades de control aplicadas actualmente por PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto generan riesgos asociados cuya materialización afectan los objetivos del Control Interno de la organización”.

La investigación de campo realizada cuyos resultados consolidados se exponen en el Gráfico N° 9, demuestra que las actividades de control diseñadas y aplicadas actualmente por PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto no son adecuadas ni suficientes considerando que, de un total de 118 controles clave pre determinados solo se aplican 48 (41%) y 70 controles clave (59%) no se aplican.

Consiguientemente, los resultados obtenidos demuestran la hipótesis planteada en el capítulo primero.

Por otra parte, los objetivos específicos propuestos fueron los siguientes:

- “Conceptualizar el Componente Actividades de Control, desde las perspectivas del Informe COSO”.

En el capítulo II numeral 2.2 se ha realizado una descripción teórica de las Actividades de Control, principalmente desde el enfoque del Informe COSO.

- "Conocer las actividades de control que se aplican actualmente en PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto."

En el Capítulo III de la Tesis se describe la investigación de campo que permitió conocer las actividades de control que se aplican actualmente en las PYMES hoteleras de la ciudad de El Alto que participaron en el estudio.

Por otra parte, en el Capítulo IV de la Tesis se han establecido debilidades en las actividades de control que aplican los hoteles de la ciudad de El Alto que participaron en la investigación, como se resume a continuación:

En el área de Reservas y Recepción, los resultados muestran la inexistencia de actividades de control relacionadas con el registro de reservas canceladas y de control de hospedaje nocturno, en una proporción del 31%.

En el área de Alimentos y Bebidas, los resultados muestran la inexistencia de actividades de control relacionadas con el registro y control de inventarios de alimentos y bebidas; prenumeración de comandas, en una proporción del 74%.

En el área de Housekeeping y Ropería, los resultados muestran la inexistencia de actividades de control relacionadas con el registro y control de los stocks de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones, ausencia de toma de los inventarios de estos insumos e inexistencia de un bincard de ropa de cama, en una proporción del 86%.

Asimismo, en el área de Administración, los resultados muestran la inexistencia de actividades de control en la gestión de los procesos administrativos y financieros, en una proporción del 62%.

- “Diseñar lineamientos generales que permitan implantar actividades de control en PYMES hoteleras.”

En el Cuadro N° 7 “Matriz de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control Recomendadas” del presente Capítulo, se recomiendan las Actividades de Control diseñadas para mitigar los riesgos identificados en cada una de las áreas organizacionales de los hoteles que participaron en la investigación. Por otra parte, en el numeral 5.3 se expone el diseño de guías que operativizan la implantación de las recomendaciones formuladas, con base en conceptos doctrinales que sustentan cada una de las temáticas abordadas, para facilitar su implantación.

Los resultados obtenidos demuestran que los objetivos específicos planteados en el capítulo primero fueron plenamente alcanzados.

5.2 Recomendaciones para el diseño de un Modelo de Actividades de Control

A partir de los riesgos identificados en cada una de las áreas sustantivas de los hoteles que intervinieron en la investigación de campo, se recomienda un conjunto de actividades de control cuyo fin principal es mitigar el riesgo asociado a cada área.

El modelo de actividades de control que se recomienda para PYMES Hoteleras de la ciudad de El Alto se describe en el Cuadro N° 7.

Cuadro N° 7
Matriz de evaluación de riesgos y actividades de control Recomendados

RIESGO ASOCIADO	CONTROL CLAVE INEXISTENTE	OBJETIVO DE CONTROL INTERNO AFECTADO	POSIBLES CONSECUENCIAS SI EL RIESGO SE MATERIALIZA	ACTIVIDAD DE CONTROL RECOMENDADA QUE MITIGA EL RIESGO
ÁREA DE RESERVAS Y RECEPCIÓN				
Pueden rechazarse nuevas reservas al no haberse liberado la habitación reservada anteriormente.	No se lleva un registro de reservas canceladas.	Eficacia y eficiencia en las operaciones.	Pérdida de clientes potenciales que genera disminución de ingresos.	Diseñar e implantar un Sistema Informático de Reservas que permita el alta, modificación y baja de reservas.
El personal de Recepción puede ocultar la prestación del servicio de hospedaje y cobrar para sí mismo la tarifa.	No existe un Auditor nocturno que revise diariamente los cortes de Caja y otros reportes que permiten validar la integridad, cobranza y registro de los ingresos del día.	Confiabilidad en la elaboración de información contable/financiera.	Pérdida de recursos financieros.	Contratar un auditor nocturno que genere reportes detallados de los pagos por habitaciones, restaurant, room service, cargos telefónicos, cuentas corporativas y otros generados durante el día
El personal de Alimentos y Bebidas puede ocultar la venta de alimentos y bebidas del restaurant del hotel y apropiarse de las cuentas cobradas.		Confiabilidad en la elaboración de información contable/financiera.	Pérdida de ítems de Alimentos y Bebidas.	

Pasa a la página siguiente

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS				
No tener disponible en stock, el momento que sea necesario, uno o varios ítems de Alimentos y Bebidas.		Eficacia y eficiencia en las operaciones.	- Pérdida de clientes en el restaurante del hotel.	Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de Inventarios, que asegure el suministro continuo y oportuno de los ítems de alimentos y bebidas requeridos para la atención de clientes del restaurante del hotel. (Guía 5.3.1)
Estocar en exceso los ítems de Alimentos y Bebidas, disminuyendo el capital de trabajo.	Ausencia de un Sistema de Gestión de Inventarios.	Eficacia y eficiencia en las operaciones.	- Incremento de costos. - Disminución innecesaria del capital de trabajo.	
No se puede establecer si todos los ítems del stock de Alimentos y Bebidas se encuentran descargados.	No se descargan los Alimentos y Bebidas consumidos mediante comandas prenumeradas.	Confiabledad en la elaboración de información contable/financiera.	- Duplicidad de descargos. - Robo de recursos. - Registros contables erróneos.	Prenumerar las comandas de atención en el de Restaurant del hotel.
Hurto de ítems del stock de alimentos y bebidas.	Los bincard donde se registra el movimiento físico de Alimentos y Bebidas no se encuentran actualizados.	Confiabledad en la elaboración de información contable/financiera.	- Los inventarios físicos no pueden ser comparados con sus respectivos kardex. - Registros contables erróneos. - Incremento de los costos de operación.	Implantar controles para asegurar el registro oportuno de los movimientos de entradas y salidas de alimentos y bebidas. (Anexo N° 3)

Pasa a la página siguiente

ÁREA DE HOUSEKEEPING Y ROPERÍA				
Pueden pasar inadvertidas las sustracciones de insumos y materiales de limpieza e higiene.	No se lleva un bincard de los stocks de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones.	Confiabilidad en la elaboración de información contable/financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Registros contables erróneos. - Pérdida de insumos y materiales de limpieza. 	Implantar un bincard para el registro y control de existencias de Insumos y Materiales de Limpieza de Higiene.
No se puede establecer si todos los ítems del stock de insumos y materiales de limpieza se encuentran descargados.	No se descargan los insumos y materiales de limpieza e higiene utilizados mediante formularios prenumerados.	Confiabilidad en la elaboración de información contable/financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia del registro contable. - Revelación incorrecta en los registros contables. - Descargos duplicados. 	Diseñar e implantar un Formulario de Solicitud de Insumos y Materiales de Limpieza e Higiene, con numeración correlativa que evidencie el consumo de los productos utilizados. (Anexo N° 4)
Pueden presentarse pérdidas de los ítems de los insumos y materiales de limpieza e higiene.	No se levantan inventarios periódicos de insumos y materiales de limpieza e higiene de habitaciones.	Confiabilidad en la elaboración de información contable/financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de insumos. - Registros contables erróneos. 	Implantar políticas para la toma de inventarios periódicos que permita determinar y conciliar las existencias.
Pueden pasar inadvertidas las sustracciones de ropa de cama.	No se lleva un bincard de ropa de cama.	Confiabilidad en la elaboración de información contable/financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de costos de operación. - Aumento de pérdidas desconocidas. 	Implantar un bincard para el registro y control de Ropa de Cama.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN				
No se pueden identificar las diferencias entre libreta bancaria y extracto bancario y sus causas, para proceder a realizar los ajustes y correcciones en los registros contables.	No se elaboran conciliaciones bancarias mensuales.	Confiabledad en la elaboración de información contable/financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas económicas. - Transacciones no registradas en la contabilidad. 	Implantar procedimientos para la elaboración de conciliaciones bancarias mensuales. (Guía 5.3.2)
Pueden pasar inadvertidos los errores, omisiones, fraudes o equivocaciones incurridos por el hotel o por el banco.		Confiabledad en la elaboración de información contable/financiera.		
No se puede medir la eficacia comercial del hotel al no haberse formulado objetivos de ventas de servicios.	No se formula el presupuesto anual de ingresos y gastos.	Eficacia y eficiencia de las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Sub utilización de la capacidad instalada del hotel. - Pérdida de recursos. 	Elaborar anualmente el presupuesto de ingresos y gastos del hotel. (Guía 5.3.3)
No se pueden controlar o detectar el exceso de los gastos.		Confiabledad en la elaboración de información contable/financiera.		

Viene de la página anterior

Jineteo de fondos.	No se deposita íntegramente la recaudación diaria.	Cumplimiento de leyes y normas.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida económica - Robo de recursos. - Uso indebido de recursos. 	Implantar un formulario de "Registro Diario de Caja" que sea presentado hasta hrs. 10:00 A.M. del día siguiente, adjuntando el depósito bancario por el total de la recaudación del día anterior.
Duplicidad de funciones entre cargos.	No se ha elaborado el manual de funciones del personal del hotel.	Eficacia y eficiencia de las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento innecesario del costo laboral. 	Elaborar e implantar el Manual de Funciones, que describa cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación y sea guía para todo el personal del hotel. (Anexo N° 5)
Al no existir los requisitos mínimos de conocimientos y experiencia del personal, pueden contratarse recursos humanos no calificados.		Eficacia y eficiencia de las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar personal sin el perfil y experticia necesarios. 	
La inexistencia de procedimientos puede constituir un factor de ineficiencia administrativa.	No se ha elaborado el manual de procedimientos.	Eficacia y eficiencia de las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Las operaciones sustantivas pueden realizarse de acuerdo a criterios subjetivos del personal del hotel. 	Elaborar e implantar el Manual de Procedimientos, que permita dar a conocer a todo el personal del hotel el know how de las operaciones sustantivas del hotel.

5.3 Guías que facilitan la implantación de recomendaciones

Para facilitar la implantación de las recomendaciones, se han diseñado las siguientes guías que operativizan su implantación, con base en conceptos doctrinales que sustentan cada una de las temáticas abordadas.

5.3.1 GUÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

A. Generalidades

La guía tiene por objeto describir el método a seguir para el control sistemático de las existencias en almacenes de Alimentos y Bebidas y la determinación del momento de iniciación del trámite de su reposición.

Se aplica el Sistema de Control de Inventarios denominado Método de Reposición de Cantidades Fijas a Fechas Variables.

Este método de reposición de cantidades fijas a fechas variables será utilizado por el Almacén de Alimentos y Bebidas para controlar las existencias de mayor movimiento e importancia.

B. Definición de conceptos

Antes de describir el método a seguir para el control de los inventarios es necesario analizar y definir conceptos a utilizarse en el procedimiento de cálculo y operación:

1. Consumo medio Diario.
2. Stock de protección.
3. Período de reaprovisionamiento.
4. Lote económico de compra.
5. Margen de seguridad.

1. Consumo medio diario

El consumo medio diario puede determinarse en forma histórica y/o proyectada.

- a. La determinación histórica del consumo medio diario se efectúa realizando la división entre el consumo real de un periodo pasado y el número total de días de dicho periodo, o sea:

$$S1 = \frac{s}{t}$$

Donde:

- S1 = Consumo medio diario.
s = Consumo real de un periodo pasado.
t = Número total de días del período.

El consumo real de un periodo para un determinado ítem se puede obtener recurriendo a los datos contenidos en su bind card.

Es aconsejable que el periodo "t" seleccionado sea lo más reciente posible y preferiblemente no inferior a un año calendario.

- b. La determinación proyectada del consumo medio diario se efectúa realizando la división entre el consumo estimado para un próximo periodo de tiempo y el número total de días de dicho periodo. El período considerado no debe ser inferior a un año. Para esta determinación proyectada se podrá tener en cuenta la determinación histórica del consumo medio diario.

2. Stock de Protección

El Stock de Protección o Stock Mínimo se constituye con el objeto de absorber desajustes no previstos en el sistema de aprovisionamiento.

La fórmula que se aplica para el cálculo del stock de protección es la siguiente:

$$Sp = dsp \cdot S1$$

Donde:

Sp = Stock de protección.

dsp = Días de margen de seguridad.

S1 = Consumo medio diario.

3. Período de Reaprovisionamiento

El Período de Reaprovisionamiento es la diferencia, medida en días, entre la fecha en que se solicita la adquisición de un artículo y la fecha de recepción en Almacén.

Se calculará teniendo en cuenta el circuito que sigue normalmente el Hotel para sus trámites de compra, la demora media del proveedor, el tiempo de transporte y la duración de los trámites de recepción, control y almacenamiento.

Este cálculo se debe realizar para cada elemento o grupo de elementos, en base a una estimación que, de acuerdo a la experiencia, efectúe el responsable de Almacenes.

4. Lote Económico de Compra

Es la determinación matemática de la cantidad de un artículo que debe pedirse en cualquier momento, minimizando los costos que aumentan al disminuir el lote y aquellos que aumentan al aumentar el lote.

El procedimiento para el cálculo del Lote Económico de Compra es el siguiente:

a. Se determina el Factor Constante para el cálculo del lote económico de la siguiente forma:

- Se divide el consumo estimado para el periodo considerado entre 10 que es el factor constante, es decir:

$$FC = \frac{\text{Consumo para el periodo considerado}}{10}$$

- b. Se establece el costo unitario del artículo o bien.
- c. Se procede a calcular el Cociente tomando en cuenta los siguientes datos:

$$\text{Cociente} = \frac{\text{Consumo para el período considerado}}{\text{Costo unitario}}$$

- d. Se obtiene la raíz cuadrada del cociente determinado en el inciso c.

$$\sqrt{\text{Cociente}} = \sqrt{c}$$

- e. Se calcula el Lote Económico de Compra, el cual está expresado en unidades, el procedimiento se realiza multiplicando el resultado de la raíz cuadrada del Cociente, por el Factor Constante para el cálculo del lote económico establecido en el inciso a.

$$\text{Lote económico de compra} = FC \times \sqrt{C}$$

5. Margen de Seguridad

El Margen de Seguridad estará expresado en días y el cálculo se debe realizar para cada elemento o artículo, con base en una estimación de acuerdo a la experiencia del responsable de almacenes y el movimiento de cada ítem. Consiste en determinar la cantidad de días que se requiere la duración del Stock de Protección.

C. Método de reposición de Cantidades Fijas a fechas variables

1. Descripción

Este método consiste en realizar las adquisiciones cuando el stock remanente llega a un nivel llamado "Punto de Pedido".

La cantidad que se compra es siempre la misma e igual al "Lote Económico de Compra".

Las existencias, al aplicar este método, oscilan entre dos límites:

- Límite mínimo = Stock de Protección.
- Límite máximo = Stock de Protección + Cantidad Económica de Compra.

El "Punto de Pedido" se calcula teniendo en cuenta que debe ser igual al Stock de Protección más lo que se espera consumir durante el período de reaprovisionamiento. Su fórmula es:

$$PP = S1 \cdot PR + Sp$$

Donde:

PP = Punto de Pedido

S1 = Consumo Medio Diario

PR = Período de Reaprovisionamiento

Sp = Stock de Protección

El método opera partiendo de un inventario inicial igual al límite máximo. Cuando las existencias alcanzan el "Punto de Pedido", se ordena la adquisición de la "Cantidad Económica de Compra", que entra en inventario después del lapso de reaprovisionamiento, alcanzando las existencias nuevamente el límite máximo.

Si el ritmo de consumo disminuye, se tarda más tiempo en alcanzar el Punto de Pedido; en cambio, si el ritmo de consumo aumenta, el Punto de Pedido se alcanza más rápidamente.

2. Planilla para el cálculo

En el Anexo N° 2 se presenta un modelo de la planilla a utilizar en la aplicación del método de reposición de cantidades fijas a fechas variables, determinándose:

- Stock de protección o mínimo.
- Punto de pedido.
- Lote económico de compra.
- Stock máximo.

a. Procedimiento de cálculo y obtención de resultados.

El procedimiento para el cálculo de los resultados y datos mediante la planilla modelo es el siguiente:

1. La determinación del consumo para el período considerado, se efectúa mediante el producto

o multiplicación de los días del período considerado, equivalente al total de días hábiles o trabajados que podrán ser 22 días hábiles si el período es de un mes o 5 días hábiles si el período es de una semana, por el consumo medio diario, dato calculado previamente y el cual está expresado por S1.

$$\text{Consumo para el período considerado} = \left(\begin{array}{c} \text{Días del período} \\ \text{considerado} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Consumo} \\ \text{medio} \\ \text{diario} \end{array} \right)$$

El dato del consumo diario podrá obtener-se en forma histórica o proyectada.

2. Los datos del margen de seguridad deberán estimarse en función al punto B.5 precedente, los cuales estarán basados en función a la experiencia del responsable de almacenes y el movimiento o rotación de cada ítem.
3. El stock de protección mínimo resultará del producto realizado entre los días del margen de seguridad y el consumo medio diario, puntos 4 y 3 de la planilla modelo.
4. Los días del período de reaprovisionamiento deben estimarse en función al punto B.3 del presente anexo.

5. El consumo para el período de reaprovisionamiento resultará del producto entre los datos del consumo medio diario por los días estimados para el período de reaprovisionamiento, estimados en los puntos 6 y 3 de la planilla modelo.
6. El Punto de Pedido se calcula mediante la suma del Stock de Protección mínimo (punto 5) y el consumo del Período de Reaprovisionamiento (punto 7).
7. El procedimiento para el cálculo del Factor Constante, cálculo del Lote económico, Costo Unitario, Cociente y Lote económico de compra, consignadas en los puntos 9 al 13 de la planilla modelo es descrito en forma detallada en el punto B.4 precedente.
8. El Stock Máximo Estimado resultará de la suma entre el stock de protección o mínimo (punto 5) y el Lote Económico de Compra (punto 13).

5.3.2 GUÍA PARA ELABORAR CONCILIACIONES BANCARIAS

Deberán realizarse consecutivamente las siguientes tareas para preparar conciliaciones bancarias:

1. Se debe partir de la conciliación efectuada al cierre del mes anterior, procediéndose a verificar si las partidas conciliatorias de la misma se han regularizado durante el periodo transcurrido.

2. Se cotejarán, partida por partida, los movimientos indicados en el estado o extracto bancario con los registrados en el Mayor General y Libros de Bancos. Este cotejo deberá ser realizado aun los saldos bancarios coincidan con los libros.

3. Se procederá a preparar una "Planilla de Conciliación Bancaria", indicándose los siguientes datos:
 - Identificación de la cuenta bancaria
 - Código contable
 - Fecha a la cual se prepara la conciliación
 - Cuadro de conciliación.

El cuadro de conciliación responderá al siguiente formato:

- (1) Saldo según extracto bancario
 - (2) Menos: cheques girados contabilizados no debitados por el banco.
 - (3) Más: depósitos bancarios contabilizados no acreditados por el banco.
 - (4) Más: Notas de débito bancarias pendientes de contabilizar.
 - (5) Menos: Notas de crédito bancarias pendientes de contabilizar.
 - (6) Más o Menos: Otros conceptos de conciliación.
 - (7) Saldo según Mayor General y Libros de Bancos.
-
4. Se preparan cuadros complementarios analíticos:
 - (1) Cheques girados contabilizados no debitados por el banco, indicando:

- Número del cheque
- Fecha
- Importe

(2) Depósitos bancarios contabilizados no acreditados por el banco, indicando:

- Fecha
- Importe

(3) Notas de débito y crédito bancarias pendientes de contabilizar, indicando:

- Fecha
- Concepto
- Importe

(4) Otros conceptos de conciliación indicando:

- Fecha
- Concepto
- Importe

5. Las conciliaciones bancarias serán firmadas y fechadas por el responsable de su elaboración y luego aprobadas por el Gerente del Hotel, quién investigará las partidas conciliatorias que no son usuales.
6. Toda partida conciliatoria normalmente deberá quedar regularizada dentro del mes siguiente.

7. El Contador elaborará de inmediato los asientos contables de ajuste de cuentas bancarias que correspondan.

5.3.3 GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

I. DEFINICIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

A. Estructura del Sistema

El Sistema Presupuestario estará estructurado de la siguiente manera:

1. Presupuesto de Ingresos.
2. Presupuesto de Gastos de Funcionamiento.

B. Periodicidad

Las previsiones presupuestarias deben incluir el período de doce meses calendario comprendido entre el 1ro. de enero y 31 de diciembre del año inmediato siguiente, estimándose los datos en forma mensual.

El presupuesto de inversiones, en lo que se refiere a proyectos de mediano y largo plazo, debería tener un alcance de dos o tres años, estimándose mes a mes el primer año y en forma global los subsiguientes.

II. PRESUPUESTO DE INGRESOS

A. Concepto

El Presupuesto de Ingresos tiene por objeto prever los ingresos futuros esperados, derivados de las actividades del Hotel, de carácter normal y extraordinario.

B. Estructura

1. El Presupuesto de Ingresos comprenderá dos partes:

- Cuadros de presupuestos
- Comentarios y justificativos

2. Los cuadros de presupuestos comprenderán:

- Cuadro de síntesis
- Cuadro de análisis

3. El cuadro de síntesis del Presupuesto de Ingresos presentará los ingresos del Hotel por la prestación de servicios, expresados en Bolivianos, clasificados del siguiente modo:

- Saldo disponible estimado al comienzo de la gestión que se presupuesta.
- Ingresos de operación.
- Otros Ingresos.

- a) Los ingresos de operación comprenderán los importes brutos originados en la venta de los servicios de hospedaje, restaurant y misceláneos.
- b) En otros ingresos se incluirán los ingresos no clasificados en el inciso anterior, como ser las cuentas a cobrar existentes al inicio del ejercicio, detalladas rubro por rubro, que se presume se cobrarán. También se incluirán intereses y otras rentas de la propiedad, venta de activos en general y obtención de préstamos.

Este cuadro incluirá las necesarias referencias a los cuadros analíticos de respaldo correspondientes.

- 4. Los cuadros de análisis del Presupuesto de Ingresos comprenderán, para cada rubro presupuestado contenido en el cuadro de síntesis, el respaldo analítico necesario, demostrando la determinación de la cifra estimada. Contendrán las correspondientes proyecciones estadísticas.

C. Fuentes y procedimientos de elaboración

- 1. El propietario del Hotel, Gerente o Contador elaborará los pronósticos de ingresos y seguidamente el presupuesto de ingresos originados en los servicios que presta el Hotel.

2. El presupuesto se preparará proyectando los datos históricos de por lo menos los últimos cinco años transcurridos al momento de su elaboración. La proyección se efectuará aplicando el método de regresión matemática que mejor se correlacione con la tendencia estadística del fenómeno analizado.
3. Las proyecciones corresponderán al volumen físico y/o monetario previsto para un año.
4. Determinadas las proyecciones físicas y/o monetarias, deberá procederse a su validación. Para ello se multiplicarán los datos físicos por las tarifas promedio del último mes transcurrido y se observará su relación con el monto proyectado en términos monetarios.

Si la serie estadística de valores monetarios está afectada por tarifas diferentes o si se prevén cambios de tarifas para el período que se presupuesta, deberá ajustarse el monto estimado de ingresos.

Se considerará que se efectuó una estimación razonable cuando el volumen físico proyectado, multiplicado por las tarifas promedio estimadas, sea compatible con el monto monetario presupuestado.

5. Al efectuarse las estimaciones de los ingresos operativos, deberán tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Políticas comerciales del Hotel.
- Apertura o supresión de servicios.
- Modificación de tarifas previstas.
- Situación económica general del país, reflejada en las variaciones del IPC.
- Cualquier otro factor que incida en el volumen o valor de los servicios prestados.

6. Determinadas las proyecciones físicas y/o monetarias por el período de un año, se distribuirán los volúmenes estimados entre los distintos meses del año aplicando el concepto de estacionalidad del turismo receptivo. Para ello se determinarán los coeficientes o porcentajes que corresponden a cada mes, considerando el promedio aritmético de los tres últimos años.

7. También deberán presupuestarse los siguientes conceptos:

7.1 Saldo disponible al inicio de la gestión

Se estimará el saldo disponible que se prevé existirá al inicio de la gestión que se presupuesta (01/01/201X).

7.2 Cuentas a cobrar por la prestación de servicios

Se partirá de los últimos saldos reales conocidos de cuentas a cobrar por la prestación de servicios.

Se considerará la facturación por tales conceptos prevista hasta el final del ejercicio en curso, de acuerdo con el presupuesto vigente.

De acuerdo con la rotación de las cuentas a cobrar y los índices de cobranza, se determinarán los saldos estimados a cobrar al inicio de la gestión que se presupuesta.

7.3 Otras cuentas por cobrar

Se estimará el saldo a cobrar por otros conceptos que se prevé existirá al inicio de la gestión que se presupuesta.

Se partirá de los últimos saldos reales conocidos y se tendrá en cuenta su evolución hasta el final de la gestión en curso de acuerdo con el presupuesto vigente.

Se considerarán también los saldos a cobrar por conceptos diversos que se devengarán y percibirán en la gestión que se presupuesta.

III. PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

A. Concepto

El Presupuesto de Gastos de Funcionamiento contendrá el presupuesto de todos los gastos de carácter normal y extraordinario que se incurrirán con motivo de la prestación de los servicios del Hotel.

B. Estructura

1. El Presupuesto de Gastos de Funcionamiento comprenderá dos partes:

- Cuadros de presupuestos.
- Comentarios y justificativo.

2. Los cuadros de presupuestos, por su parte comprenderán:

- Cuadro de síntesis.
- Cuadros de análisis.

3. Estructura Programática

El cuadro de síntesis del Presupuesto de Gastos de Funcionamiento presentará las erogaciones del Hotel con motivo de los gastos incurridos en la prestación de servicios, considerando los siguientes Programas:

- Hospedaje.
- Restaurant.
- Misceláneos.
- Administración.

Los conceptos de gasto comunes a todo el Hotel se incluirán en un cuadro específico a cargo de la Administración.

El cuadro estará expresado en Bolivianos. Este cuadro incluirá las necesarias referencias a los cuadros analíticos de respaldo correspondientes.

4. Los cuadros de análisis del Presupuesto de Gastos de Funcionamiento comprenderán, para cada rubro presupuestado contenido en el cuadro de síntesis que lo requiera, el respaldo analítico necesario, demostrando la determinación de la cifra estimada.
5. Para fines de control, el Presupuesto de Gastos de Funcionamiento será discriminado por mes calendario.

C. Procedimientos de Elaboración

1. El propietario del Hotel, Gerente o Contador elaborará una estimación de los gastos para la gestión que se presupuesta.
2. Para ello considerará las siguientes categorías de gasto:

a. Requerimientos de personal

Se detallará el personal actual y sus categorías, indicándose el personal que se retirará o del que convendría prescindir, el que debería ser transferido y las promociones que se prevén.

También se detallará el personal que debería incorporarse, la función y puesto que desempeñaría.

b. Asignaciones familiares

Se detallarán todos los funcionarios actuales, indicando para cada uno:

- Ítem
- Apellido y nombre
- Estado civil
- Número de hijos asegurados

Para cada funcionario indicará el monto que le corresponderá percibir mensualmente para cada subsidio (prenatal, lactancia y de hijo nacido vivo) y el total correspondiente.

Se tendrá en cuenta que la información a consignar debe estar referida al período que se presupuesta.

c. Cuadro de presupuesto de costos y gastos ordinarios

En este cuadro se detallará los montos mensuales (mes por mes) y el total anual, que se prevé incurrir en cada uno de los siguientes rubros, clasificado por Programa:

COSTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

GASTOS FINANCIEROS

TRANSFERENCIAS

IMPUESTOS Y PATENTES

GASTOS VARIOS

Cada uno de los rubros se aperturará en las partidas por objeto del gasto que sean necesarias.

d. Requerimiento de equipo de oficina y muebles

Se presupuestarán las necesidades de equipo de oficina y muebles, detallando para cada caso:

- Cantidad de unidades.
- Descripción.
- Destino y uso.
- Precio unitario estimado.
- Precio total.
- Orden de prioridad.

- e. Requerimiento de equipo, materiales y repuestos.

Se presupuestará las necesidades de equipo, materiales y repuestos y otros materiales, detallando para cada caso:

- Cantidad de unidades.
- Descripción.
- Destino y uso.
- Precio unitario estimado (en \$us ó Bs según corresponda).
- Precio total (en Bs).
- Orden de prioridad.

- f. Requerimientos de papelería y útiles

Se presupuestará en forma centralizada los requerimientos de papelería y útiles para todo el Hotel.

Preparará un detalle indicando para cada artículo:

- Descripción.
- Cantidad de unidades consumidas en los últimos doce meses.
- Cantidad de unidades presupuestadas.
- Precio unitario estimado.
- Precio total.

D. Criterios para elaborar el Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

1. Criterios Generales

Para la elaboración del Presupuesto se seguirán los siguientes criterios de carácter general:

- Experiencia histórica.
- Variación de la política del Hotel respecto a un determinado gasto.
- Incremento o decremento de alguna actividad específica.
- Incorporación o supresión de servicios.
- Proceso inflacionario que afecte la actividad económica del país.
- Evolución de gastos y paridad monetaria en los insumos importados.
- Dotación de personal.
- Contratos vigentes o por celebrarse.

2. Criterios Específicos

Para cada gasto o cargo en particular, se tendrán en consideración los criterios de presupuestación que se presentan a continuación:

a. Servicios Personales

(i) Control de ítems presupuestarios

Para cada ítem presupuestario se habilitará una ficha individual en un archivo Excel, conteniendo la siguiente información:

- Gestión año 201X
- Número de ítem.
- Presupuestado en Bs.
- Fecha.
- Nombre y apellidos.
- Cargo.
- Área Organizacional.
- Acción de personal.
- Motivo.

Cada vez que exista un nombramiento, transferencia o baja, se anotará dicha circunstancia en la ficha del ítem correspondiente.

Los requerimientos de personal de cada área organizacional serán aprobados por la Gerencia.

La Gerencia decidirá si en la elaboración del Presupuesto para la próxima gestión se prevén ajustes de remuneraciones.

Cuando se disponga un ajuste de la remuneración básica, se registrará en la ficha correspondiente.

(ii) Haberes Básicos

Se estimarán con base en los montos actuales para cada ítem del presupuesto y a los ajustes que la Gerencia decida. Se tendrá en cuenta la curva o escala de remuneraciones del Hotel.

(iii) Bono de Antigüedad

Será determinado con base en la antigüedad que acreditará cada funcionario en la gestión que se presupuesta y aplicando la escala de porcentajes correspondientes.

(iv) Otros Bonos y beneficios para el personal

Se presupuestarán de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y las políticas del Hotel.

(v) Prima y Aguinaldo(s)

Serán calculadas de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. La prima

corresponde a la gestión presente a ser pagada la gestión que se presupuesta, con base a una proyección del estado de resultados. Si se prevé que el beneficio será cubierto por un período menor que el año calendario, las estimaciones serán por duodécimas.

(vi) Asignaciones y Subsidios Familiares

En este rubro se estimará las asignaciones familiares que serán solventadas por el presupuesto del Hotel. Estas estimaciones serán realizadas previéndose los ajustes por el movimiento de personal estimado.

(vii) Personal Eventual

Se estimará en forma global, considerando el porcentaje que estas remuneraciones significaron con relación al personal permanente, en los últimos doce meses transcurridos. El porcentaje así determinado se aplicará sobre el total de remuneraciones presupuestado por el personal permanente.

(viii) Horas Extraordinarias

Se deben determinar las horas extraordinarias efectivamente trabajadas por cada área organizacional en los últimos doce meses transcurridos.

Paralelamente se determinará el costo promedio de cada hora extra en la gestión en curso, dividiéndose el costo incurrido por las horas trabajadas.

Se analizará con los encargados de área organizacional las horas extras incurridas y se determinará la cantidad aproximada que se registrará en cada área organizacional, en la gestión que se presupuesta. Se considerarán las circunstancias pasadas y qué medidas se repetirán o modificarán. Debe tenerse en cuenta que, si se prevén trabajos que no podrán ser cubiertos por las dotaciones actuales, deberá evaluarse si procede un aumento de personal y no de horas extras. El costo promedio por cada hora extra en la gestión en curso, será ajustado considerando si se practicarán o no ajustes en las remuneraciones básicas para la gestión que se presupuestará.

Será el mismo ajuste porcentual promedio. Multiplicando la cantidad de horas extras estimadas por el costo promedio ajustado, se determinará el monto a presupuestar en este rubro.

(ix) Aportes Patronales al Seguro Social

Se aplicarán los porcentajes previstos por las disposiciones legales vigentes sobre el monto de remuneraciones presupuestadas que representan su base de cálculo.

(x) Vacaciones no utilizadas

La Gerencia en coordinación con los encargados de área organizacional, debe determinar los casos en los que se compensará pecuniariamente la no utilización de vacaciones por parte de personal clave. No deberán reconocerse vacaciones que hayan prescrito conforme a la legislación laboral vigente.

(xi) Indemnizaciones y desahucios

La Gerencia y encargados de área organizacional, deben determinar el personal que será desvinculado del Hotel así como el personal que es acreedor a quinquenio.

(xii) Planilla Presupuestaria de Servicios Personales

Esta planilla detallará para cada empleado del Hotel, los siguientes datos en forma cada columna:

- Número correlativo.
- Nombre y apellidos.
- Número de ítem.
- Cargo.
- Haber mensual.
- Bono de antigüedad (porcentaje e importe).
- Otros bonos (si corresponden).
- Total mensual.
- Total anual (total anual x 12).
- Aguinaldo(s).
- Prima anual (si corresponde).
- Total general anual.

Estará ordenada por área organizacional, con totales para cada clasificación. Al final de la planilla se presentarán totales mensuales y anuales para cada concepto.

b. Servicios No Personales

(i) Servicios Básicos

Se presupuestarán considerando los gastos mensuales que se están incurriendo en la gestión en curso, y los probables incrementos tarifarios de los servicios básicos de energía eléctrica, alumbrado público y gas domiciliario y de las comunicaciones como ser telefonía fija y móvil, internet y correo.

(ii) Seguros

Se determinarán los distintos riesgos asegurables y los montos que deberá cubrirse en cada caso. Se averiguarán en el mercado las primas vigentes y se estimarán los costos, introduciéndose un ajuste por presunto incremento de precios si se considera razonable.

(iii) Alquileres

Se estimarán sobre la base de los contratos vigentes y sus ajustes probables, contratos por celebrarse y la experiencia histórica para otros

casos no comprendidos en contratos. Se tendrán en cuenta las planillas de presupuesto de gastos ordinarios preparadas por los distintos departamentos.

(iv) Costos de Mantenimiento y Reparaciones

Se presupuestaran sobre la base de la experiencia histórica y presuntos ajustes de los precios de mercado, siendo los más relevantes los siguientes:

COSTO DIRECTO

- Mantenimiento y reparación de edificios, vehículos, equipos de oficina, equipos de aire acondicionado, muebles y enseres.
- Insumos y materiales de limpieza, lavandería e higiene.
- Ropa de cama.

(v) Servicios Profesionales y Comerciales

Los honorarios profesionales se presupuestarán de acuerdo con los

servicios que esperan recibirse, debiendo discriminarse en forma detallada y determinándose su tipo (por ejemplo: Consultorías, Auditoría Externa y Capacitación del Personal) su costo y el mes aproximado en que se pagarán.

Los servicios médicos incluyendo el examen médico del personal nuevo que se afilia a la caja de salud correspondiente, servicios sanitarios y sociales, se estimarán sobre la base de la experiencia histórica y probable variación de precios.

Los gastos de publicidad se determinarán sobre la base de la experiencia histórica, los planes específicos que se pretende encarar y las variaciones de precios estimadas.

En el rubro imprenta se determinará la partida estimada a cubrir los gastos de impresión de formularios para la explotación de servicios y uso administrativo.

(vi) Otros Servicios No Personales

Las comisiones y gastos bancarios se presupuestarán de acuerdo con la experiencia histórica y las presuntas variaciones que experimentarán. Las variaciones, de ser posible, se estimarán considerando la evolución prevista para los conceptos que originan estos gastos, y las tarifas vigentes y/o esperadas.

Los gastos legales y judiciales se presupuestarán con base en igualas suscritas con abogados externos. Incluye también gastos notariales.

Los servicios informáticos se presupuestarán con base en la experiencia histórica o los contratos de mantenimiento de hardware y software suscritos con técnicos informáticos.

Los servicios de fotocopias se presupuestarán con base en la experiencia histórica.

c. Materiales y Suministros

(i) Refrigerios al Personal y cafetería

Los refrigerios al personal se estimarán considerando la cantidad de personal prevista para la gestión subsecuente y la asignación mensual destinada de acuerdo a la política del Hotel. Se estimará mediante el siguiente cálculo:

- Cantidad de personal (1)
- Costo unitario diario por persona (2)
- Costo total diario (1 x 2 = 3) $a \times b = c$
- Días trabajados por mes (n)
- Costo total mensual (3 x n = 4)
 $c \times n = d$
- Costo total anual (4 x 12 meses)

Los insumos para cafetería serán presupuestados con base en la experiencia histórica de su consumo.

(ii) Material de Escritorio y Accesorios

La papelería, útiles de escritorio y oficina y los suministros varios de oficina y accesorios de computación se estimarán sobre la base de la experiencia histórica.

(iii) Suministros Generales

Los materiales para limpieza y uso doméstico, los artículos textiles y los de cuero y caucho, se estimarán sobre la base de la experiencia histórica y se tendrá en cuenta la probable variación de costos.

Los uniformes para el personal, se deberá estimar a través de previsiones de cada una de las áreas organizacionales que lo requiera, debiendo estar en función del personal afectado. Para cada sector se detallará:

- Personal afectado (1)
- Tipo de artículo
- Cantidad requerida en el año por persona (2)
- Cantidad total requerida en el año..
(1 x 2 = 3)
- Costo unitario estimado (4)
- Costo total anual (3 x 4)

(iv) Suministros para Operación y Mantenimiento

Los combustibles, lubricantes, llantas y neumáticos se deberán estimar sobre la base de la experiencia histórica.

Las cifras deberán estar sustentadas en el siguiente análisis:

- Determinar para cada equipo o instalación, el tipo y la cantidad mensual y anual de combustible y/o lubricantes que consumen.

Con base en el precio estimado por unidad de combustible y/o lubricante, establecer el gasto a incurrir por cada equipo o instalación.

Determinar el costo por área organizacional y consolidarlo para el Hotel en su conjunto, previendo un margen para imprevistos.

- Las herramientas serán presupuestadas sobre la base de la experiencia histórica.

d. Activos Reales y Financieros

(i) Activos Fijos y activos intangibles

Los activos fijos y Software de Aplicación serán presupuestados sobre la base de los requerimientos específicos preparados por las áreas organizacionales.

(ii) Estudios y proyectos de pre inversión

Los Estudios y proyectos de pre inversión serán presupuestados sobre la base de los requerimientos específicos preparados por la Gerencia o consultores por producto específicamente contratados para tal efecto.

e. Obligaciones con terceros

(i) Los créditos reconocidos serán los saldos de cuentas a pagar que existirán al comienzo de la gestión que se presupuesta. Se estimarán considerando:

- Los últimos saldos reales conocidos.
- Su evolución hasta el fin de la gestión en curso de acuerdo con el presupuesto vigente.
- La parte que se estima cancelar durante la gestión que se presupuesta.

(ii) En amortización de deudas se considerarán las cuotas de capital que deberán cancelarse durante la gestión que se presupuesta, de acuerdo con los contratos y acuerdos vigentes o por celebrarse.

(iii) En intereses se estimarán todos aquellos que se cancelarán durante la gestión que se presupuesta de acuerdo con los contratos y acuerdos vigentes o por celebrarse.

(iv) En comisiones y otros se estimarán todos aquellos que se cancelarán durante la gestión que se presupuesta, comprendiendo:

- Comisiones y gastos financieros de acuerdo con los contratos y acuerdos vigentes o por celebrarse.

f. Reservas

(i) La Reserva para Beneficios Sociales deberá estimarse considerando:

- El personal que durante la gestión que se presupuesta acumulará una antigüedad en el Hotel de 3 o más meses.
- Los montos totales que correspondería abonar si todo ese personal se retira.

Sobre dicha base, efectuar una estimación de que porcentaje del monto total es

razonable presupuestar, de acuerdo con la experiencia histórica y la política del Hotel.

Tener en cuenta que deben quedar cubiertos los montos en concepto de indemnizaciones por despido que la experiencia histórica indica.

g. Impuestos y Transferencias

(i) Impuestos, Tasas, Aportes y Multas

Comprende los pagos al Servicio de Impuestos Nacionales por los impuestos de dominio nacional previstos en la Ley 843 aplicables al Hotel y el Impuesto a las Transacciones Financieras, si es aplicable.

Incluye también los pagos al Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social por concepto de presentación de planillas salariales trimestrales, planillas anuales de aguinaldos y registro de convenios salariales, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

Comprende también el pago de impuestos y patentes de dominio municipal.

Estos tributos y otros gravámenes, tales como tasas y patentes, se presupuestarán

mediante un análisis de los ingresos brutos operativos presupuestados y de los motivos por los cuales se incurrieron en el pasado, la necesidad de su erogación futura y los ajustes de los costos probables.

Las aportaciones y multas se estimarán considerando los acuerdos o convenios vigentes, por cancelarse y por suscribirse, la proyección de la experiencia histórica y el régimen sancionatorio de diferentes instituciones públicas recaudadoras y reguladoras.

Bibliografía

- Alonso S., F., & Dinares Q., M. (2006). *El hotel accesible - Guía para su diseño, organización y gestión* (1° ed.). Barcelona: Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO).
- Barragán, R., Salman, T., Aillon, V., Sanjinés, J., Langer, E. D., Cordova, J., & Rojas, R. (2011). *Guía para la formulación y ejecución de Proyectos de Investigación* (Cuarta ed.). La Paz, Bolivia: Plural editores.
- Benítez del Rosario, J. M. (2010). https://acceda.ulpgc.es:8443/bitstream/10553/5516/1/0628694_00000_000.pdf. (C. A. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Ed.)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Informe COSO*. Washington, Estados Unidos.
- Constitución Política del Estado*. (2009). La Paz, Bolivia: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Cuéllar M., G. A. (2009). Informe Ejecutivo COSO Control Interno - Marco Integrado de Trabajo.
- Decreto Supremo N° 2609. (25 de Noviembre de 2015). *Reglamento General de la Ley N° 292*. La Paz, Bolivia: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Dorado L., R. (2007). Las PYMES en Bolivia.
- Federación Internacional de Contadores - IFAC. (2013). *Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, otros encargados de aseguramiento y servicios relacionados*. México: Instituto mexicano de Contadores Públicos.
- Flores Calderón, Y., & Ibarra, G. G. (2006). <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/11007/Diseno%20control%20interno%20pequena%20y%20mediana.pdf?sequence=1>. (U. A. Hidalgo, Ed.)

Fundación IASC. (2009). *Material de Formación sobre la NIIF para las PYMES*. London.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación* (4° ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Herrera N., A. (2015). Aproximación al concepto de economía sucia y Pymes emergentes.

<http://infoadmohotels.blogspot.com/2011/02/auditoria.html>. (2011). (E. Reyes, Productor) Recuperado el 2016

Jacques F., L., Cisneros M., L. F., & Mejía M., J. H. (2011). *Administración de PYMES* (12° ed.). D. F. México, México: Mc. GrawHill / Interamericana Eds. S.A.

Koontz H., W. H. (2003). *Administración una Perspectiva Gobal* (12° ed.). (S.A., Ed.) D. F. México, México: Mc. Graw Hill / Interamericana .

Ley N° 292. (25 de Septiembre de 2012). *Ley General de Turismo "Bolivia Te Espera"*. La Paz, Bolivia: Gaceta Oficial de Bolivia.

Marín de Guerrero, M. A. (s.f.). *Nuevos Conceptos de Control Interno Informe C.O.S.O.*

Mendiola, A., Aguirre, C., Palacios, R., Peralta, M., Chuica, S., Rodríguez, J., & Suárez, E. (2014). *Factores críticos de éxito para la creación de un mercado alternativo de emisión de valores para las Pymes en el Perú* (1° ed.). Perú: ESAN Ediciones.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *Manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje*. Lima - Perú, Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Nicolás, R. E. (2011). <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2011-Rom.pdf>. (U. T. Aires, Ed.)

Nueva Economía. (2013). En Bolivia prevalece el empleo informal.

Página Siete. (31 de Julio de 2016). Bolivia es un país de pleno empleo.
Inversiones.

Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno - Auditool. (28 de
Noviembre de 2014). *www.auditool.org.* (I. Rodriguez, Ed.) Recuperado
el 2016

Resolución Ministerial N° 185/01. (11 de Octubre de 2001). *Reglamento de
Establecimientos de Hospedaje Turístico.* La Paz, Bolivia: Gaceta Oficial
de Bolivia.

Robbins, S. P., & Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*
(Decimotercera edición ed.). D. F. México, México: Pearson Educación.

Rodríguez R., M. (2014). La importancia de las finanzas en las Pymes.

Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Intema* (Tercera ed.). (B. Gutiérrez
Hernández, Ed.) México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *Glosario de Términos mas
Usuales en la Administración Pública Federal.* D.F. México, México.

Viajeros.com. (2007). *http://www.viajeros.com/articulos/903-clasificacion-de-
hoteles-de-un-a-cinco-estrellas.* Recuperado el 2016

www.conceptosydefiniciones.de/hotel. (2014).